

بررسی جایگاه مدل تعالی منابع انسانی در مسیر رشد و تعالی سازمان‌های کشور

## در مسیر تعالی منابع انسانی

مهندس سید مسعود همایونفر، رئیس انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

مهندس سید مسعود همایونفر، رئیس انجمن مدیریت منابع انسانی ایران به‌عنوان یکی از چهره‌های نام‌آشنا در حوزه مدل‌های تعالی سازمانی در کشور است. وی که از جمله پیشگامان حوزه تعالی و یکی از صاحب‌نظران مدل‌های تعالی و بهره‌وری در ایران محسوب می‌شود، قریب هشت سال است عهده‌دار ریاست موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی و مدل تعالی سازمانی است. با تاسیس انجمن مدیریت منابع انسانی و مطالعه مدل‌های تعالی، طی سال‌ها کار مداوم و اجرای اولین دوره آن همواره همپای این جایزه بوده است. هم‌اکنون پس از برگزاری اولین دوره جایزه تعالی منابع انسانی، نشریه منابع انسانی، گفتگوی اختصاصی با ایشان ترتیب داده است که جایگاه مدل تعالی منابع انسانی در مسیر رشد و تعالی سازمان‌های کشور و تجربیات حاصل از اجرای آن در سازمان‌ها محور گفتگوی سردبیر نشریه و رئیس انجمن مدیریت منابع انسانی ایران بوده است. در ادامه این گفتگو را می‌خوانیم.



می‌شود، مدلی باید وجود داشته باشد که تا حدی سرفصل‌های این موضوع را باز کند و برای کسانی که این مدل را بررسی می‌کنند، قابل استفاده باشد. چنین مدل‌هایی می‌تواند برای مدیرانی که تازه وارد این مسیر شده‌اند، در حکم راهنما و یا یک دستورالعمل اولیه باشد. در بسیاری از موارد در همان جلسات اول وقتی برای بعضی مدیران تشریح می‌شود که این مدل از چه چیزی صحبت می‌کند، ویژگی‌های مدل آنان را جذب کرده و به آن علاقمند می‌شوند.

در نتیجه من معتقدم اگر مدلی را که طراحی می‌کنیم بتواند مدیران و رهبران سازمان‌ها را هدایت کند تا از ابتدای مسیر حرکت خود، برای استقرار این سیستم‌ها تلاش کنند و با دستمایه قراردادن مدل و رجوع مداوم به آن، مراحل بلوغ را طی کنند، بسیار مطلوب است. این مدل‌ها باید بتوانند در سطوح بالا و عالی‌تر نیز به سازمان‌ها کمک کنند. بنابراین یکی از ویژگی‌های مدل تعالی سازمانی باید این باشد که از ابتدای مسیر تا عالی‌ترین وضعیت سازمان قابل استفاده باشد و بتواند رهبران سازمان‌ها را در این مسیر هدایت کند. به همین منظور به رهبران سازمان‌ها توصیه می‌کنیم مدل‌های تعالی را خاص سازمان‌های برتر ندانند و همه سازمان‌ها در همه سطوح می‌توانند از آن در جهت هدایت سازمانشان در مسیر تعالی بهره‌برداری کنند. مدل تعالی منابع انسانی با این هدف و در راستای تعالی منابع انسانی سازمان‌ها طراحی و اجرا شده است.

بعد دیگر سوال شما در حوزه خود افراد و انسان‌هایی است که در یک سازمان کار می‌کنند. در این زمینه هم ما با چالش‌های مهمی در ابعاد مختلف فرهنگی، مهارتی و دانشی منابع انسانی روبه‌رو هستیم. در ارزیابی بعضی سازمان‌ها می‌بینیم که علی‌رغم آن که نیروی انسانی بسیار خوبی جذب سازمان شده است، اما سازمان در برنامه‌ریزی برای بهره‌برداری از آنان با مشکل مواجه است. در برخی سازمان‌ها منابع انسانی جذب شده، با مهارت‌هایی که در حوزه کار به آن نیاز دارند آشنا نیستند. در موضوعاتی همانند فرهنگ کار، صداقت در کار و

همانگونه که مستحضرید در آستانه تغییرات و تحولات اساسی سازمان‌های کشور در راستای اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی هستیم که هویت جدیدی را برای سازمان‌ها با محوریت منابع انسانی تعریف می‌کند. با توجه به این موضوع، لزوم توجه به حوزه منابع انسانی و دلیل مطرح شدن و اهمیت مدل‌های تعالی از جمله مدل تعالی منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی چیست؟

اهمیت پرداختن و توجه به موضوع منابع انسانی این است که کشور ما با وجود انسان‌هایی کارآمد و باهوش هنوز نتوانسته سازمان‌هایی قوی و پر قدرت داشته باشد و آمارهای مربوط به بهره‌وری نیروی کار در کشور ما گویای مزیت انسانی در کشور ما نیست. علی‌رغم اینکه نیروی انسانی در کشور ما از برتری‌های نسبی برخوردار است با وجود این در عمل زمانی که وارد ساختار و یا سازمانی می‌شوند قادر نیستند توانایی‌های خود را در پیشبرد اهداف سازمان به کار گیرند و در مقایسه با سازمان‌های مشابه خارجی، بهره‌وری کمی دارند. در کنکاش و بررسی این موضوع به فقدان نظام‌هایی جهت شناسایی ظرفیت‌ها و برنامه‌ریزی متناسب با آن ظرفیت‌ها در راستای ارتقای این توانمندی‌ها می‌رسیم.

وقتی عمیق‌تر به مسأله نگاه می‌کنیم می‌بینیم ما از لحاظ علمی و مدیریتی کمتر به این موضوعات توجه کرده‌ایم و مدیران ما با این موضوعات آشنایی کافی ندارند، سیستم‌ها را نمی‌شناسند و در بکارگیری آنها دچار مشکلاتی هستند. علی‌رغم همه صحبت‌ها و فعالیت‌های دانشگاه‌ها در تربیت نیروی انسانی ماهر و با وجود تلاش برای آگاه‌سازی در حوزه منابع انسانی به منظور تشریح اهمیت سرمایه‌های انسانی برای مدیران و رهبران سازمان‌ها، نگاه بسیاری از مدیران به منابع انسانی، ابزاری است. بنابراین به نظر می‌رسد باید راهکاری وسیع‌تر و مناسب‌تر معرفی کرد و در اختیار مدیران قرار داد؛ مدل‌هایی که حتی برای مدیران ناآشنا با نظام‌های مدرن مدیریتی راهگشا باشد تا با یک مرور ساده بر مدل بتوانند دریابند چه راهی را باید طی کنند. به‌عنوان مثال وقتی صحبت از استراتژی‌های منابع انسانی

یکی از ویژگی‌های مدل تعالی سازمانی باید این باشد که از ابتدای مسیر تا عالی‌ترین وضعیت سازمان قابل استفاده باشد و بتواند رهبران سازمان‌ها را در این مسیر هدایت کند. به همین منظور به رهبران سازمان‌ها توصیه می‌کنیم مدل‌های تعالی را خاص سازمان‌های برتر ندانند و همه سازمان‌ها در همه سطوح می‌توانند از آن در جهت هدایت سازمانشان در مسیر تعالی بهره‌برداری کنند



● نکته مهم در تعالی سازمانی تأمین رضایت‌مندی تمام ذی‌نفعان به‌طور متناسب و متعادل و حفظ نتایج خوب برای سازمان در درازمدت است. برای دستیابی به این هدف، باید تمام سیستم‌هایمان در تعامل با هم کار کرده و همدیگر را تقویت کنند

۱۸

مثال رایج در این رابطه این است که فرض کنید در یک سازمان از طرفی بحث مشتری‌مداری مطرح می‌شود و از طرف دیگر بحث اهمیت منابع انسانی که سرمایه‌های سازمان هستند و باید به خوبی از آنان نگهداری و بهره‌برداری کرد. گاهی اوقات برای اهمیت دادن به کارکنان آن قدر آنان را مورد توجه قرار می‌دهیم که دسترسی مشتریان به مدیران، بسیار سخت و پیچیده می‌شود که این امر نارضایتی مشتریان را به دنبال دارد. گاهی برعکس، آن قدر به مشتریان توجه می‌کنیم و اجازه می‌دهیم به سادگی وارد سازمان شده و به راحتی به افراد سازمان دسترسی پیدا کنند که این مسئله نیز در تعارض با محیط کار مناسب، آرام و بدون تنش برای کارکنان است. آنچه در تعالی سازمانی عموماً دنبال می‌شود این است که تمام این مسائل به‌طور متناسب با هم دیده شود. یعنی اگر قرار است مشتریان راضی باشند نباید به قیمت نارضایتی کارکنان تمام شود و اگر قرار است مشتریان و کارکنان هر دو راضی باشند نباید باعث نارضایتی سهامداران شود.

نکته مهم در تعالی سازمانی تأمین رضایت‌مندی تمام ذی‌نفعان به‌طور متناسب و متعادل و حفظ نتایج خوب برای سازمان در درازمدت است. برای دستیابی به این هدف، باید تمام سیستم‌هایمان در تعامل با هم کار کرده و همدیگر را تقویت کنند. به عبارت دیگر، همسو و هم‌راستا با استراتژی‌های سازمان باشند و در نهایت بتوانند اهداف استراتژیک سازمان را محقق کنند. اگر بتوانیم این فرایند را به‌گونه‌ای طراحی و اجرا کنیم که نتایج خوب در سازمان حفظ و پایدار بماند، این سازمان یک سازمان متعالی است.

طبیعتاً برخی سازمان‌ها در نقطه شروع، سیستم و نظام مشخصی برای هیچ یک از تأمین‌کنندگان، مشتریان و منابع انسانی خود ندارند. توصیه ما به چنین سازمان‌هایی این است که استقرار مدل را با یک خودارزیابی ساده و سریع شروع کنند. این خودارزیابی ابتدایی، خلأهای موجود را کشف می‌کند. مثلاً وقتی شما از دید مدیریت منابع انسانی خودارزیابی را در سازمان خود انجام می‌دهید، در نقطه شروع کار متوجه می‌شوید که

احساس مسئولیت انجام کار که رده‌های پایین تا رده‌های بالای سازمان را پوشش دهد، مشکل داریم. طبیعتاً برخورد با این چالش‌ها باید منطقی باشد. گاهی اوقات مدیرانی را می‌بینیم که ناتوانایی‌های منابع انسانی را با برخورد شدید و انتظارات فوق‌العاده از این افراد، پاسخ می‌دهند، در حالی که مهارت‌های لازم را به آنان نیاموخته‌اند. با برنامه‌ریزی صحیح و دقیق باید با این چالش‌ها مواجه شد. از رهبران سازمان‌ها این انتظار وجود دارد که در جذب منابع انسانی و بکار گماردن آنان در پست‌های مختلف برنامه‌ریزی منسجم و دقیقی داشته باشند. همچنین در نگهداری منابع انسانی، ارتقا بخشیدن و توانمند کردن آنان نیز باید طبق برنامه مناسب عمل کرد. هم از خود افراد انتظار می‌رود که در جهت ارتقای توانمندی خود تلاش کنند و هم مدیران باید با برنامه‌ریزی در مسیر توانمندی منابع انسانی پیش روند. شاید بتوان ادعا کرد که این انتظارات در مدل تعالی سازمانی و مدل تعالی منابع انسانی قابل دستیابی است. زیرا در این مدل‌ها سعی شده است که همه این ابعاد به‌طور کامل در نظر گرفته شود.

اشاره کردید که برای پیاده‌سازی مدل تعالی منابع انسانی، مهم داشتن یک نظام مدیریت منابع انسانی است، اما در سازمان‌هایی که سازوکار مشخص و سازمان‌یافته‌ای برای مدیریت منابع انسانی وجود ندارد، این مدل توانسته وارد شود و با طرح زمینه‌های یادگیری در قالب طراحی راهنما و نقشه مسیر ایفای نقش کند. نکته مهمی که می‌تواند فرض ما را تعدیل کند این است که حتی با نبود انسجام منطقی و اصولی بین حوزه‌های کارکردی منابع انسانی این مدل می‌تواند توجه سازمان را به پوشش ضعف سیستماتیک خود و به سامان‌بخشی آن جلب کند و کمک نماید تا بستر اولیه برای منابع انسانی فراهم شود. بنابراین نتیجه می‌گیریم با طرح و اجرای مدل تعالی منابع انسانی زمینه یادگیری هم برای مدیران و هم برای طیف وسیعی از کارکنان فراهم می‌شود. آیا با این ایده موافق هستید؟

در سازمان‌ها بحثی داریم به نام انسجام کلیه نظام‌های مدیریتی یا یکپارچگی و همسویی نظام‌ها با هم که بتوانند همدیگر را در جهت دستیابی به اهداف سازمان تقویت کنند.

اشکالات مطرح شده در مدل را نباید به حساب ضعف آن گذاشت. تمام مدل‌هایی که به‌عنوان مدل‌های معروف در جهان شناخته شده‌اند، در سال‌های نخست ویرایش‌های متعدد داشته‌اند

اصولاً ما چگونه کارکنان را جذب می‌کنیم، آیا روش درستی برای جذب آنان داریم، پس از جذب چگونه از آنان نگهداری می‌کنیم، آیا سیستم حقوق و دستمزد، مناسب است، آیا سیستم تشویقی خوبی برای نگهداری آنان در سازمان داریم، آیا رویکرد ما به این مسائل یک رویکرد فرایندی است، آیا یک روش تکرارپذیر وجود دارد، آیا برای بهبود، برنامه‌ریزی کرده‌ایم، آیا ارزیابی عملکرد انجام می‌شود و اگر رویکردی به کار گرفته می‌شود چگونه می‌توان مطمئن شد کارکرد مناسبی دارد و ما را در مسیر درست هدایت می‌کند. بنابراین وقتی با اولین خودارزیابی در سازمان، مدل را در مقابل خود قرار می‌دهیم می‌توانیم نقاط ضعف و قوت خود را به‌راحتی شناسایی و نظام‌های متناسب را انتخاب کنیم. گاهی اوقات یک رویکرد در یک سازمان، خوب جواب می‌دهد، اما الزاماً شاید نتوانیم آن را در سازمان خود به‌عنوان یک رویکرد مناسب به کار گیریم. این‌جا از مدیران خواسته می‌شود برنامه‌های بهبود را به کار گیرند و نظام‌های مناسب خود را شناسایی و مستقر کنند. پس از آن نیز با انجام یک خودارزیابی دیگر، بررسی کنند تا چه اندازه به اهداف خود نزدیک شده‌اند. تداوم این چرخه در یک سازمان، آن را به سوی تعالی پیش می‌برد. اگر این خودارزیابی‌ها در دوره‌های زمانی مشخص تکرار شود، سازمان می‌تواند نزدیک‌تر شدن خود به یک سازمان بالغ را به وضوح احساس کند و پس از مدتی سازمانی داریم که نه تنها نظام‌های نوین را شناسایی و مستقر کرده بلکه استقرار این نظام‌ها نتیجه‌بخش هم بوده است. در این صورت، شاخص‌ها نشان می‌دهد این سازمان در حال تبدیل شدن به یک سازمان متعالی است.

مسئله دیگر این است که این مدل تا چه حد زمینه‌های عینی را که ناشی از نگاه به واقعیت‌هاست، بررسی می‌کند و تا چه حد زمینه‌های ذهنی که ناشی از دانش و منطق مربوط به موضوع بوده و ممکن است نتوان کارکرد واقعی نیز از آن انتظار داشت، را بررسی می‌کند؛ به‌خصوص در سازمان‌های ایرانی که به همان دلالی که ذکر شد نگرش و پیش‌عمیق و حرکت‌های منطقی در حوزه منابع انسانی هم از ناحیه مدیران و هم از ناحیه کارکنان به دلیل نداشتن مهارت‌های لازم وجود ندارد؟

سوال خیلی خوبی مطرح کردید. مدل در بستر ذهنیت‌ها شکل گرفته و تعاریف اصلی خود را پیدا کرده است و وقتی انتخاب نظام‌های مناسب مطرح است، ایده‌پردازی‌ها خیلی اهمیت پیدا می‌کند و سازمان قبل از اینکه وارد عمل شود در مسائل ذهنی، فکری، ایده‌پردازی و نظریاتی که در حوزه مدیریت به‌خصوص مدیریت منابع انسانی مطرح است، دقت می‌کند. با تمرکز روی مدل، از یک طرف با توانمندسازها برخورد می‌کنیم و از طرف دیگر نتایج را می‌بینیم. در توانمندسازها بلافاصله با چرایی روبه‌رو می‌شویم که چرا این کار را کرده‌ای؟ چرا این رویکردها را انتخاب کردی و از کجا به این نتیجه رسیدی؟ یعنی همان اول یک علامت سوال در جلوی مدیران قرار می‌دهد که باید فکر کنند و راه‌حل‌های کورکورانه و تجویزی و نسخه‌هایی را که بعضی‌ها می‌پیچند، ارائه ندهند. بعد می‌خواهند که به ارزیابی توضیح دهند چگونه به این نتیجه رسیده‌اند.

برای مثال اگر شما در ارزیابی عملکرد کارکنان از روش ۳۶۰ درجه استفاده کنید، مدل از این نقطه کار را شروع می‌کند و می‌خواهد به یک بررسی عمیق‌تر در این زمینه بپردازد. در این مرحله کار نظریه‌پردازی، ایده‌پردازی و مقایسه با بهترین‌ها انجام می‌شود و مرحله بعدی که بسیار حائز اهمیت است و پس از

برنامه‌ریزی مناسب و تهیه مستندات انجام می‌گیرد، اجرا و عمل نمودن به برنامه است. به عبارت دیگر، اگر برنامه‌ریزی استراتژی که خوب صورت گرفته و هزینه‌های زیاد و پژوهش‌های فراوانی برای آن صرف شده است، تبدیل به اوراقی شود که هرگز به عمل در نمی‌آید، هیچ امتیازی به آن داده نمی‌شود. با اجرای برنامه‌ریزی‌ها و استقرار آنهاست که مدل به آن امتیاز می‌دهد. نتیجه‌گرایی، یکی از ارزش‌هایی است که در مدل برجسته شده است. در غیر این صورت چنین فرایندی اصلاً ارزشی ندارد و تمام امتیاز سازمان تا این مرحله را هم از بین می‌برد. حتی اگر شما نتایج خوبی در سازمان خود بدست آورید و آن را ارائه کنید اما نتوانید ثابت کنید این نتیجه حاصل استقرار رویکردی است که شما طراحی کرده و به اجرا گذاشته‌اید، این یک موفقیت محسوب نمی‌شود. مثلاً شرکتی که باید با استفاده از مواد اولیه محصولی را تولید کند و به سودآوری برسد، چنانچه مواد اولیه را تهیه کرده اما بدون ورود آن به خط تولید با قیمت بالا آن را در بازار آزاد بفروشد و سود ببرد، چون این سود به دلیل برنامه‌ریزی شما ایجاد نشده ارزشمند نیست. بنابراین نتیجه‌گرایی در مدل بسیار پررنگ است. به همین خاطر است که می‌گوییم مدل تعالی سازمانی، حرکتی را از ایده شروع می‌کند و روی نتایج تاکید دارد.

با این توصیف، اجرای مدل در سازمان می‌تواند نوعی اثبات‌گرایی برای مجموعه به ارمغان بیاورد و حرکت در چرخه تعالی به بهبود نهایی آن منجر شود و باور به بهبود و حرکت رو به جلو بیش از گذشته در سازمان حاصل شود. در مسیر حرکت به سمت تعالی و بهبود سازمان‌ها آیا ما نمونه‌ای داریم که سازمانی توانسته باشد در این مسیر حرکت کند و فرصتی برای رسیدن به یک چرخه کامل را به دست آورد، یعنی از نتایج اجرای مدل به تعالی بیشتر رسیده باشد؟ تا بدین ترتیب بتوانیم با تکیه بر دستاوردهای چنین سازمانی که توانسته با صرف زمان و هزینه‌های بسیار به تعالی دست یابد به سمت مدل ایرانی تعالی منابع انسانی حرکت کنیم. زیرا قطعاً در مسیر اجرا و پیاده‌سازی مدل شاهد نکات و ایده‌هایی بوده‌ایم که نتوانیم مدل خود را با نگاه‌های بومی و ارزش‌های خاص سازمان خود محک بزنیم.

من از قسمت آخر سوال شما شروع می‌کنم، که همان بحث بومی‌سازی مدل است. از حدود ۱۰ سال پیش، روی بسیاری از مدل‌های مشهور دنیا، ارزش‌ها و معیارهای آنها کار کردیم و پژوهش‌های زیادی انجام دادیم. یکی از بخش‌های هر مدل ارزش‌هایی است که مدل بر آن استوار است، مثلاً تکیه بر مدیریت فرایندی، بحث رهبری و نتیجه‌گرایی و یا ارزشی که به مشارکت کارکنان داده می‌شود. فرض بر این است که یک سازمان متعالی، سازمانی است که این ارزش‌ها در آن نمود پیدا می‌کند. وقتی شما وارد یک سازمان متعالی می‌شوید از برخورد کارکنان آن احساس می‌کنید این سازمان مشتری‌مدار است، نوع همکاری کارکنان با هم نشان می‌دهد کارکنان از کارشان راضی هستند و نیازها و خواسته‌هایشان هم‌راستا با اهداف سازمان است و به‌گونه‌ای کار می‌کنند که نیازهایشان تأمین می‌شود. این ارزش‌ها نمودهای عینی یک سازمان متعالی است. اکنون این موضوع مطرح می‌شود که برای موفقیت این ارزش‌ها در سازمان چکار باید کرد؟

در مرحله بعد باید معیارها را تعریف کنیم که معیارها شامل رهبری، خط‌مشی و استراتژی، فرایندها و نتایج است. رکن دیگری که در مدل‌ها به‌طور جدی مطرح می‌شود، بحث شیوه





ارزیابی است تا بسنجیم سازمان تا چه حد به اهداف خود نزدیک شده است.

پس وقتی از مدل صحبت می‌کنیم سه رکن اصلی یعنی ارزش‌ها، معیارها و نحوه ارزیابی مدنظر قرار می‌گیرد. در مقایسه مدل‌های معروف جهان با یکدیگر آنها را بسیار شبیه به یکدیگر یافتیم. یعنی ممکن است مدل‌ها در واژه‌ها و یا چیدمان معیارها با هم متفاوت باشند، اما در عمق مطلب همه از یک موضوع صحبت کنند. تیمی که روی این مدل‌ها کار می‌کرد سعی داشت مدل تعالی منابع انسانی را متناسب با کشور خودمان ارائه کند تا بتواند نیازهای بومی ما را پوشش دهد.

با مطالعه مدل‌ها دریافتیم تغییرات زیادی نمی‌توان در آنها ایجاد کرد چون هم آنها و هم ما از سازمان صحبت می‌کنیم. وقتی وارد یک سازمان می‌شویم چیزی جز رهبری سازمان، استراتژی و مأموریت‌ها، کارکنان، منابع در اختیار، تکنولوژی مورد استفاده و فرایندها مشاهده نمی‌کنیم. در پایان به این نتیجه رسیدیم که شاید بسیاری از ارزش‌ها و معیارها و حتی شیوه‌های ارزیابی، امکان بومی‌سازی ندارد. تنها موضوعی که شاید بتوان آن را بومی کرد، تعیین مصادیق است. در همه مدل‌ها بحث اخلاقی مطرح است، اگرچه مصادیق آن در فرهنگ‌های مختلف با هم متفاوت است. اما در سایر معیارها به نظر می‌رسد نتوانیم چیز جدیدی به آنها اضافه کنیم. زمانی که در حوزه منابع انسانی روی مدل‌های مطرح دنیا مطالعه کردیم در نهایت به این نتیجه رسیدیم که بهتر است مدل جدیدی به لحاظ تعریف و چیدمان معیارها، نظام ارزش‌گذاری و امتیازاتی که قائل می‌شویم، ایجاد کنیم. با توجه به اینکه مدل‌های موجود در دنیا پخته و جا افتاده نبودند، مدل تعالی منابع انسانی را با توجه به شرایط درونی سازمان‌ها بومی‌سازی کردیم.

به همین دلیل به شدت معتقدیم که در سال‌های اول اجرای این مدل باید نظرات سازمان‌های حاضر در جایزه را بگیریم و از تجربیات آنها در جهت اصلاح مدل استفاده کنیم. برای برگزاری دومین مرحله جایزه تعالی منابع انسانی ویرایش جدیدی لازم است که به موقع اعلام می‌شود. به‌عنوان مثال تعداد زیاد معیارها، یکی از عمده مشکلاتی است که متقاضیان ما اعلام کرده‌اند. تعریف بسیاری از فرایندهای حوزه منابع انسانی در معیارهای جدا از هم، باعث تعدد معیارها شده است. برای مثال مدل تعالی سازمانی ۹ معیار دارد و مدل تعالی منابع انسانی ۱۲ معیار را در بر می‌گیرد. معیارهای نتایج، امتیاز فوق‌العاده برخی از معیارها و ارزیابی و بازنگری درونی هر معیار و ارزیابی و بازنگری را دارا یا منطق ارزیابی، همه از جمله مشکلاتی است که در اولین سال اجرای مدل مطرح شده است و می‌بایست اصلاح و بازنگری شوند.

البته باید توجه داشت اشکالات مطرح شده در مدل را نباید به حساب ضعف آن گذاشت. تمام مدل‌هایی که به‌عنوان مدل‌های معروف در جهان شناخته شده‌اند، در سال‌های نخست ویرایش‌های متعدد داشته‌اند.

به نظر می‌رسد مدل تعالی شبیه پازلی است که قطعات آن را کنار هم می‌چینند تا تصویر معناداری از موضوع ارائه دهد. چه بسا مدلی که به آن اشاره کرده و معیارها و زیرمعیارهای آن را نام بردید، وجه تمایزی با معیارهای مدل‌های مرسوم دنیا داشته باشد. یک معیار در یک سازمان دارای یک وزن و در سازمان دیگر، وزن دیگری دارد. بنابراین شاید بهتر باشد یک مدل چند سطحی بسازیم، یعنی مدل برای بار اول، خیلی سخت و

سنگین در سازمان جاری نشود تا مقاومت‌هایی در مقابلش شکل گیرد. در دور بعدی سطح عمیق‌تری از مدل را ارائه دهیم که با معیارهای جدیدتر و معیارهایی با وزن بیشتر مطرح شود. با این روش می‌توان در یک سازمان و در یک پهنه زمانی مدل را سه بار و در سه سطح متفاوت سنجید. در واقع در این سه دوره سه رویکرد را برای سه مقطع زمانی دنبال می‌کنیم. به این وسیله در هر مقطع، در جات متکامل‌تری به مدل می‌دهیم تا نتایجی که از آن در جهت تعالی و بهبود سازمانی داریم، بیشتر معنا پیدا کند. فکر کنیم این نکته‌ای است که می‌توان به آن فکر کرد و یا نظریه‌پردازی مناسب، می‌شود آن را در جامعه جهانی معرفی کرد و آن را در رقابت با مدل‌های مشابه و مختلف قرار داد؟

به نکات خوبی اشاره کردید اما در توضیح باید بگویم تا وقتی سازمان در مرحله خودارزیابی است، چون با خودش سرو کار دارد، می‌تواند وزن‌ها را تغییر دهد. اما این مدل در سطح جامعه و تحت عنوان جایزه تعالی منابع انسانی، برای مقایسه سازمان‌ها با هم مورد استفاده قرار می‌گیرد. بنابراین محدودیت‌هایی وجود دارد، چون وقتی می‌خواهیم سازمان‌ها را با هم مقایسه کنیم باید همه چیز یکسان باشد. یعنی هم معیارها و هم ضرایب وزنی آنها. نکته دیگری که عنوان کردید چند سطحی بودن مدل است که دقیقاً مطلب درستی است و تا حدی این مسأله لحاظ شده است. البته می‌توان ایده‌های جدیدتری هم از این پیشنهاد استخراج و در چند سطحی کردن مدل از آن استفاده کرد.

اگر شرکتی چند سایت داشته باشد می‌تواند شاخص‌های سایت‌ها را با هم مقایسه کند. که به این موضوع بهینه‌کاوای سازمانی می‌گویند. اما وقتی این سازمان متعالی‌تر شد، دیگر مقایسه سازمان با خودش، برای ما قابل قبول نیست. بلکه باید خودش را با متوسط صنعتی که در آن کار می‌کند، مقایسه کند و برای سازمان‌هایی که در مراحل بالاتری هستند پایداری نتایج در سه دوره متوالی حائز اهمیت است. اما برای سطوح پایین‌تر پایداری شاخص‌ها در سه دوره ضروری نیست، بلکه فقط باید نشان بدهد شاخص‌ها اندازه‌گیری می‌شود. بنابراین چند لایه‌ای

۱۱۷

● اگرچه مدل تعالی منابع سازمانی هنوز یکساله است و یک تجربه عملی یکساله پشت سر آن است اما از لحاظ نظری بیش از سه سال است که روی آن کار کردیم. علاوه بر این، تجربه هشت ساله مدل تعالی سازمانی در کشور هم می‌تواند در این زمینه ما را یاری دهد

بودن و حرکت تدریجی در این مسیر را به نوعی در مدل لحاظ کرده‌ایم و عملاً نیز در سطوح جایزه خود را نشان داده است. مثلاً سازمان‌هایی که در مراحل اولیه میسر هستند گواهی تعهد به تعالی منابع انسانی دریافت می‌کنند و با هر حرکت به جلو به سطوح بالاتری دست می‌یابند. پس در واقع چند سطحی بودن را به شکلی در مدل لحاظ کرده‌ایم. اما پیشنهاد شما هم می‌تواند جالب باشد که این روش‌ها را به گونه‌ای مدون کنیم که به تعبیر شما نوع رویکردها در ارزیابی‌ها تعریف شود.

**حال سوال این است آیا به جایی رسیده‌ایم که بتوانیم مجموعه تجربیات به کار گرفته شده مدل تعالی را با تمامی تمهیداتی که صورت گرفته، به جامعه تخصصی معرفی کنیم؟ باید جایی در صنایع داخلی وجود داشته باشد که مدل پیاده و اجرا شده با رویکردها و تعدیل‌های جدید امکان دفاع منطقی از خود را داشته باشد و به تدریج برای خود شمایی در ادبیات منابع انسانی پیدا کند. یکی از رسالت‌های انجمن مدیریت منابع انسانی می‌تواند این باشد که نتایج این کارها را به صورت نظریه و روش جدیدی مطرح کند و جای خود را در جوامع تابع باز نماید.**

قطعاً همین‌طور است. اگرچه مدل تعالی منابع انسانی هنوز یکساله است و یک تجربه عملی یکساله پشت سر آن است اما از لحاظ نظری بیش از سه سال است که روی آن کار کردیم. علاوه بر این، تجربه هشت ساله مدل تعالی سازمانی در کشور هم می‌تواند در این زمینه ما را یاری دهد. همین تجربه بود که در اختیار انجمن منابع انسانی قرار گرفت و تبدیل به مدل تعالی منابع انسانی بومی شد. در نتیجه شاید زود باشد که این مدل را به عنوان یک مدل متکامل بی‌عیب و نقص مطرح کنیم. اما این مدل توانسته با وجود تجربه یکساله خود مورد استقبال سازمان‌ها قرار بگیرد و برخی مدیران سازمان‌ها همین مدل را مبنای مدیریت منابع انسانی خود قرار داده‌اند. مثلاً شرکت سایکو این مدل را به عنوان مدل مدیریت منابع انسانی خود در سازمان مستقر نموده و چون این شرکت با مدل تعالی سازمانی هم از قدیم آشنا بوده و به خوبی آن را اجرا کرده بود، توانست در ارتباط با مدل تعالی منابع انسانی هم تجربه بسیار خوبی کسب کند و به جایگاه نخست دست یابد.

بحث را می‌خواهم با یک توصیه و یک سوال به پایان ببرم. توصیه می‌کنم یک گروه فکری و مفهومی، این تجربه را با توجه به اتصال به نظریه‌هایی که خواستگاه مدل‌های مرسوم و متعارف جهانی است تدوین و مدل مفهومی را بر مبنای نظریات قابل دفاع و توجیه، معرفی کنند و سوال آخر همان دغدغه‌ای است که همه ما نسبت به این مسأله داریم که این مسائل نیازمند بستر و فضای فرهنگی است که در سازمان‌ها جاری شود و چه بسا از یک تقاضای محدود به یک هنجار عمومی تبدیل شود. به نحوی که اساساً سازمان‌ها بدون ورود به این حوزه خود را ناقص و ناکارآمد ببینند. شما چه موانعی را در ارتباط با این فرهنگ و تجربه بعدی برای ترویج بیشتر آن در سطح کشور ملاحظه می‌کنید؟

شما به پاشنه آشیل مدل اشاره کردید، یعنی مدل وقتی می‌تواند مثبت، موثر و سازنده باشد که بتواند اثربخشی خود را حفظ کند. قطعاً مشکلات و آفت‌هایی هستند که می‌توانند این مسیر را دچار مشکل و حتی انحراف کنند و به سمتی ببرند که از اهداف اولیه طراحی مدل و جایزه بسیار فاصله داشته باشد. مهم این است که از خودمان شروع کنیم؛ از انجمن که برگزارکننده و طراح این مدل بوده است. اولین و مهم‌ترین موضوعی که انجمن باید به آن توجه کند حفظ کیفیت ارزیابی‌هاست. یعنی باید دقت

اگرچه مدل تعالی منابع انسانی هنوز یکساله است و یک تجربه عملی یکساله پشت سر آن است اما از لحاظ نظری بیش از سه سال است که روی آن کار کردیم. علاوه بر این، تجربه هشت ساله مدل تعالی سازمانی در کشور هم می‌تواند در این زمینه ما را یاری دهد.

کند ارزیابی‌هایی که بر اساس مدل انجام می‌شود کیفیت و اعتبار خود را حفظ کند و تحت تأثیر فشار از طرف سازمان‌های متقاضی و یا نهادهای مختلف نباشد. به هر حال همه علاقه دارند امتیاز بالاتری بگیرند و ممکن است تیم‌های ارزیابی و ارکانی که این فرایند را اجرا می‌کنند به این دلیل تحت فشار قرار بگیرند. من عقیده دارم امتیاز بالا دادن به یک سازمان ممکن است در یک مقطع کوتاه آن سازمان را راضی کند ولی قطعاً آن را دچار اشتباه می‌کند، چون تصویر نامناسبی از آن در ذهن مدیران ایجاد می‌شود و برنامه‌ریزی آنان را دچار اختلال می‌کند و در سال‌های بعدی دچار بحران می‌شوند. زیرا با ورود به مراحل بالاتر، متوجه می‌شوند چنین مقدماتی در سازمانشان وجود ندارد و این نه به نفع سازمان است و نه به نفع برگزارکنندگان جایزه.

نکته دیگر به نقش مهم رهبران سازمان‌های بزرگ کشور یا به عبارتی سیاستگذاران حوزه منابع انسانی برمی‌گردد. برای اینکه بتوانیم این مدل را در جامعه به همه معرفی کنیم و از همه سازمان‌ها انتظار حرکت سیستماتیک در این مسیر داشته باشیم لازم است از چند بعد به مسأله توجه شود، یکی اینکه تصمیماتی که گرفته می‌شود، تعارض آشکار با معیارها و نظام‌های ارزشی این مدل نداشته باشد زیرا در این صورت دیگر نمی‌توان از مدل و ارزش‌ها صحبت کرد.

نکته دیگر اینکه رهبران سازمان‌ها خودشان باید مشتری مدل باشند، یعنی باید الگو باشند و در عمل نشان دهند به این فرایندها و رویکردها متعهد هستند و با عمل خود دیگران را تشویق نمایند که به این سمت بیایند. پس سیاست‌گذاران حوزه HR کشور یا برنامه‌ریزانی که در حوزه HR برنامه‌ریزی و سیاست‌ها را تنظیم می‌کنند تأثیر گذارند و نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای دارند و می‌توانند سازمان خود را با مدل تطبیق دهند و دیگران را به استفاده از مدل تشویق کنند. بعضی فکر می‌کنند الزامی و اجباری کردن اجرا و استقرار این مدل می‌تواند موثر باشد.

من شخصاً با این نظر مخالفم زیرا این مدل وقتی مفید و کارگشاست که رهبران سازمان با تمایل خودشان به آن روی آورند و با احساس تعهد، عزم جدی در آنها ایجاد شود. هر جایی که الزام و اجبار وجود داشته، به اختلال انجامیده و یا موضوع را منحرف کرده است.

بعد دیگر بنگاه‌ها هستند که در جهت اشاعه این فرهنگ می‌توانند خیلی موثر باشند، به خصوص آنهایی که مدل را مستقر کرده‌اند می‌توانند تجربیات خوبی را در این زمینه در اختیار دیگران قرار دهند. که این می‌تواند مشوق خوبی برای توسعه این فرهنگ در جامعه باشد. آموزش ارزیابان، آموزش مدل، انتشار کتاب‌های حوزه تعالی منابع انسانی و گسترش و ترویج تجربیات موفق به شکل‌های مختلف از طریق همایش و دوره‌های آموزشی و مجلات و نشریات و سایت‌های اینترنتی، همه ابزارهایی است که برای توسعه و ترویج فرهنگ تعالی سازمان‌ها باید به کار بگیریم.

قطعاً مباحث عنوان شده زمینه‌ساز بعضی از نکات است که به عنوان ابتکار عمل در عرصه تجربیات برای ترویج مفاهیم و روش‌ها در داخل کشور مطرح است. این موضوع موید این نکته است که استقرار مدل می‌تواند تأثیر محسوسی در حرکت بنگاه‌ها داشته باشد و آقارش در سطح استراتژیک کشور در زمانی که ما به تدوین مقررات و قوانین برای اداره بنگاه‌ها می‌پردازیم، قابل مشاهده باشد.

## بسیار سفر باید تا پخته شود خامی

فریدون بختیاری، مدیر کل سابق آموزش و منابع انسانی وزارت نفت

نشریه منابع انسانی در صدد است در هر شماره خود با یکی از پیشکسوتان حوزه منابع انسانی به گفتگو بنشیند. بر همین اساس در این شماره با آقای فریدون بختیاری در ارتباط با مسائل تحلیلی حوزه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت مصاحبه‌ای ترتیب داده‌ایم. فریدون بختیاری از جمله مدیران با تجربه صنعت نفت است که طی ۳۵ سال خدمتگزاری، پشتوانه قابل استنادی از تخصص و تجربه را در حوزه مدیریت منابع انسانی کسب نموده است. از عمده‌ترین کانون‌های فعالیت وی می‌توان به مواردی مانند پرورش کادر رئیسه، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، برنامه‌ریزی تلفیقی، آموزش مرکزی شرکت ملی نفت ایران و اداره کل آموزش و منابع انسانی وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران، اشاره کرد.

ایشان علاوه بر صنعت نفت، دارای سوابق و تجربیات متنوعی در همکاری با وزارت نیرو، سازمان گسترش و نوسازی و بخش خصوصی در حوزه طراحی ساختارهای سازمانی و طیف گسترده فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است. وی که دارای مدرک کارشناسی ادبیات انگلیسی و کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی است، هم‌اکنون به‌عنوان مدیرعامل شرکت مشاور مدیریت نظم‌آوران حرفه و فن در عرصه چالش‌های بازار مدیریت و مهندسی منابع انسانی و سازمان حضور فعال دارد.



کلی ساختار صنعت نفت را مد نظر دارد که نتایج عملی آن ایجاد یک محیط رقابتی سامان یافته و همسو با ارزش‌های حاکم بر دستگاه است. این امر بیشترین انگیزه را برای حصول به کارایی پایدار در شرایط رقابت پدید خواهد آورد.

**به لزوم تعیین راهبردها و رویکردهای اساسی در طراحی و استقرار نظام مدیریت منابع انسانی اشاره کردید. آیا بستر چنین الزامی هم‌اکنون فراهم است؟**

به‌منظور تأمین رایزنی‌های حرفه‌ای در راستای جهت‌گیری مطلوب نظام مدیریت منابع انسانی، برنامه‌های استراتژیک و چشم‌انداز توسعه بلندمدت صنعت لازم است، به مدد روش‌های تجزیه و تحلیل منطقی، امکان شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های آینده فراهم می‌شود. چنین تجزیه و تحلیلی باید در چشم‌انداز بلندمدت و منسجم و با حفظ استقلال نسبی انجام شود. به این منظور ضروری است برخی از راهبردی‌ترین توانایی‌های تحقیقاتی/پژوهشی منابع انسانی شرکت‌ها ادغام و در قالب یک نهاد مستقل وابسته به صنعت تجدید سازمان یابد.

هدف از این اقدام مهم عبارت است از بهینه‌سازی جمعی تخصص‌های تحقیقاتی؛ حداکثر استفاده از ابزارهای تحقیقاتی گران‌قیمت و ایجاد تسهیل و تسریع در فرایند برنامه‌ریزی تحقیقات حرفه‌ای، مدیریتی و تخصصی لازم برای برنامه‌ریزی؛ اجرا و اداره کارآمد برنامه‌های مصوب.

در این راستا می‌توان راهبردهایی را تعریف نمود که در تنظیم فعالیت‌های آموزشی و پرورشی کارکنان و رشد و ارتقای سطوح تخصصی مورد نیاز آنان نقش اساسی ایفا کند. بهسازی نیروی انسانی به مدد فرایند تغییر و توسعه آموزشی، ایجاد و گسترش چتر حمایتی و نظارتی نسبت به شرکت‌های اصلی

به‌عنوان یک کارشناس با تجربه، جهت‌گیری کلی و چارچوب مفهومی ساختار مدیریت منابع انسانی صنعت نفت را چگونه ترسیم می‌نمایید؟

با توجه به اهداف، خط‌مشی‌ها و سیاست‌های کلی صنعت، منبعث از الزامات برنامه جامع توسعه ملی و جوهره راهبردی اصل ۴۴ قانون اساسی، ساختار نظام مدیریت منابع انسانی، مبین جهت‌گیری آشکار تفکیک مسئولیت‌ها و وظایف سیاست‌گذاری از تصدی‌گری است.

تقویت جایگاه حاکمیت به‌عنوان مرکزیتی سیاست‌گذار و برنامه‌ریز، تهیه برنامه‌های راهبردی میان‌مدت و بلندمدت تأمین و تجهیز منابع انسانی صنعت نفت در هماهنگی با ارکان ذیربط اجرایی، بهره‌گیری از رویکردهای ضربتی به‌منظور جبران خلاءها و کمبودهای فعلی به‌ویژه در زمینه استخدام و آموزش، برنامه‌ریزی جهت استفاده بهینه از کلیه امکانات و زیرساخت‌های آموزشی موجود در سطح صنعت به‌ویژه فرصت‌های بین‌المللی و تسریع در بهره‌برداری اصولی از مراکز آموزشی متفرق، برنامه‌ریزی جهت بهره‌گیری هر چه بیشتر از تکنولوژی اطلاعات و بهره‌گیری از شیوه‌های منعطف و نوین در سازماندهی و استفاده حداکثر از منابع از جمله مولفه‌های موثر و مهم در طراحی ساختار و ترسیم جهت‌گیری بنیادی نظام مذکور است.

**لازمه تحقق مراتب فوق، بهره‌مندی از ساختار مناسب است. آیا چنین زیرساختی هم‌اکنون در کشور ما وجود دارد؟**

براین اساس، هدف‌گرایی در ایجاد و استقرار زیرساخت قدرتمند برنامه‌ریزی، به‌عنوان اهرم محرک نظام جامع مدیریت، کاربست مکانیزم تهیه و تنظیم مبانی و معیارها، موازین و مقررات و تأمین نرم‌افزارهای مدیریتی لازم، اولویتی خاص یافته است. بدیهی است بهره‌گیری از آمار و اطلاعات استراتژیک، زمینه‌ساز تسهیل فرایند تصمیم‌گیری در طیف گسترده فعالیت‌های برنامه‌ریزی، اجرا، هماهنگی و نظارت خواهد بود.

طراحی ساختار مفهومی مذکور، رویکرد تحقق اهداف