



## توسعه و مدیریت منابع انسانی در هزاره سوم

ترجمه و تلخیص: علیرضا شیروانی

انسانی در حوزه حرفه ای منابع انسانی شده است. برای کمک به روشن کردن این بحث و مشخص ساختن اصول زیربنایی آن و فرضیاتش، این مقاله بر جنبه های کلیدی تمرکز یافته که شامل موارد زیر است:

- ۱- بازنگری خلاصه وظایف منابع انسانی؛
- ۲- یک همگرایی در قواعد و مقررات منابع انسانی در دهه ۱۹۹۰؛
- ۳- تنشهای بالقوه ای در زیربنای فلسفه ای منابع انسانی؛
- ۴- مسیرهای پیش رو در سال ۲۰۰۰ و فراتر از آن.

فرق گذاشتن بین واژه های مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> (HRM) و توسعه منابع انسانی<sup>۲</sup> (HRD) در واقع وارد شدن به محیطی مبهم و بحث انگیز است. این مقاله ماهیت هر کدام را بیان داشته و بعضی از تنشهای موجود در هر کدام را توضیح می دهد و بیان می کند که آینده، به همکاریهای استراتژیک و انعطاف پذیر بیشتری میان این دو نیاز دارد.

رشد مباحث در باره شکل گیری بالقوه یک توسعه گرایی نوین شخصی حرفه ای با هدف رسیدن به یک اعتبار مهم، نیازمند حمایت و نمایش حالات مختلف توسعه منابع انسانی است و این امر باعث ایجاد تنش میان توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع

۱- HRM = HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

۲- HRD = HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT



زمینه های حرفه ای توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی به صورت قابل توجهی در دهه گذشته، در اثر نتایج به دست آمده در اثر یادگیری به روش تجربی افزایش یافته است و پاسخ به فاکتورهای تغییر محیطی که تاثیر گذارند چیزهایی را تحت الشعاع قرار می دهد که در درون سازمانها اتفاق می افتند. واژه های توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی به طور متفاوتی به کار می روند، به هر حال، برای توصیف یک دامنه از فلسفه های مختلف و روشهای کار با مردم در سازمانها، ابتدا باید به صورت خلاصه بیان شود که چگونه این واژه ها را برای اجتناب از سردرگمی باید به کار گرفت. توسعه منابع انسانی به آموزش و توسعه فعالیتهای انسانی در سازمانها مرتبط است و به ما کمک می کند تا شرایط فرهنگی خاصی را ایجاد کنیم که در آن کارکنان به پتانسیل بالقوه برای بهره مند شدن از افراد و سازمان دست یابند. در این حالت، توسعه منابع انسانی خود را به صورت خیلی نزدیک با توسعه سازمان در یک راستا هماهنگ می بیند. مروجین توسعه منابع انسانی این نکات را در تعاریف مربوط به توسعه منابع انسانی به صورت توسعه فرهنگی و فرآیندهایی تعریف کرده اند که باعث تشویق و یکپارچگی سازمانی و توسعه افراد برای رسیدن به اهداف سازمانی است.

در سال ۱۹۸۳، جامعه آمریکا آموزش و توسعه جمعی از متولیان توسعه منابع انسانی در آمریکا راهبری کرد و نقشهای کلیدی را که به صورت کامل به وسیله آنها تحت چهل حوزه کاری انجام می شد را مورد بررسی قرار داد. به نظر می رسد که در حوزه الفبایی، کلمه استراتژیست دوازده جایگاه دارد و رویکردهای سنتی برای توسعه منابع انسانی، با درجات مختلفی از بحث، مورد انتقاد قرار گرفته اند و بیشتر به تکنیک های عملیاتی نسبت به مسائل استراتژیک و حذف به کارایی به جای اثربخشی تاکید گردیده است.

در این حوزه جدید، توسعه منابع انسانی به صورت فزاینده ای بر روی فعالیتهای و معیارهای استراتژیک بازرگانی با توجه به معیار طرح ریزی استراتژیکی تاکید کرده است.

در این حوزه بحث، روت وول و کازانس، یک نکته جالب را بیان داشته اند: برنامه های منابع انسانی نباید به وسیله برنامه های استراتژیک تجاری به کنار گذاشته شوند و توسعه منابع انسانی

باید متقابلاً برنامه های استراتژیک تجاری را تحت تاثیر قرار دهند و به وسیله آنها نیز تحت تاثیر قرار بگیرند (تاثیر متقابل).

تجربیات شخصی من بیان می کند که این کانون موضوعی است که مربوط به ارتباط بین توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی در ابتدای این قرن است. مسئله نفوذ در مفهوم استراتژیک بیان کننده دستیابی به یک درگیری فعال در فرایندهای برنامه ریزی تجاری وسیعتر است و این عقیده اغلب در اصول

پا برجاست تا در عمل.

روت وول و کازانس بر این باورند که توسعه منابع انسانی استراتژیک، در واقع فرایند تغییر یک سازمان و سهامداران بیرون آن است، در واقع گروههای داخل آن و افراد مشغول به کار در آن به یادگیری برنامه ریزی شده برای کسب دانش و مهارتهای مورد نیاز برای آینده مبادرت می کنند و چهار فاکتور کلیدی را پیشنهاد می کنند که به نظر می رسد همگی در شرف وقوع هستند:

باید در پی یک رسالت کلی برای سازمان بود و استراتژی توسعه منابع انسانی با آن مرتبط باشد؛

برنامه اصلی در سازمان باید با توجه به مهارتهای انسانی قابل دسترس برای اجرای آن و راهکارهایی

مربوط برای تعیین آن مهارتها مورد سنجش قرار گیرد؛ افراد در همه سطوح در سلسله مراتب سازمانی (زنجیره سازمانی) باید در مسئولیت پذیری و قابلیت پاسخگویی برای توسعه منابع انسانی سهیم باشند؛

باید یک فرایند برنامه ریزی کلی و سیستماتیک و رسمی برای سازمان و دیارتان پرستلی و توسعه منابع

انسانی وجود داشته باشد. چارچوب کلی مفروضات این فاکتورها عبارتند از:

الف - یک زمینه منطقی و استراتژیک سازمانی؛

ب - دستیابی به فرایندهای برنامه ریزی استراتژیک به وسیله مشارکت کنندگان در توسعه منابع انسانی.

آسن دو تال، هم مثل سایر پژوهشگران توسعه منابع انسانی با توجه به سازمانهای خصوصی و عمومی بیان کرد که به هر حال، روت وول و کازانس توسعه منابع انسانی را در یک سناریوی تاحدی مطلوب مورد بحث قرار دادند. در عمل شرایط الف و ب اغلب به وفور وجود ندارند و دست اندر کاران توسعه استراتژیک منابع انسانی به صورتی عمل می کنند که اغلب از طریق نمایش غیر مستقیم دست اندر کاران توسعه منابع انسانی، تحت تاثیر قرار بگیرند. طبیعت این ارتباط و تنشها و استرس های آن به صورت مفصل بیان می شود.

### چارچوب کلی در مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی، همان طور که از نامش پیداست، به طور کلی با مدیریت مردم در ارتباط است. مدیریت منابع انسانی شامل تمام تصمیم گیریهای مدیریتی و اقداماتی است که روی ماهیت ارتباط بین سازمان و کارمندان آن یا منابع انسانی تاثیر می گذارد. مدیریت منابع انسانی به طور طبیعی به عنوان یک رشته از مدیریت پرسنلی شناخته می شود که ریشه

**توسعه منابع انسانی به آموزش و توسعه فعالیتهای انسانی در سازمانها مرتبط است و به ما کمک می کند تا شرایط فرهنگی خاصی را ایجاد کنیم که در آن کارکنان به پتانسیل بالقوه برای بهره مند شدن از افراد و سازمان دست یابند.**

که دست اندر کاران منابع انسانی از هر دو خط مشیهای توسعه و مدیریت، روشهای جدیدی را برای کار به صورت هماهنگ، انعطاف پذیر و استراتژیکی پیدا کرده اند. تغییرات محیط بیرونی که در بالا بیان شد حاوی یک تغییر اساسی در روابط صنعتی در دهه گذشته بوده است و آن شامل کاهش تاثیرات اتحادیه های صنفی هستند و تاکید زیادی بر موضوعهای دوجانبه مانند: (اهداف دوجانبه، تاثیر متقابل، احترام متقابل، پاداش دوجانبه و مسئولیت متقابل) که بین مدیریت و نیروی کار حاصل می شوند، دارند.

این پیشرفتها، بخصوص در آمریکا، وظایف مدیریت منابع انسانی را از تمرکز به حل مشکلات روابط صنعتی مربوط به پرسنل، به طرف مسائل مدیریت استراتژیکی منابع انسانی می کشاند و باعث توسعه مهارتهای کارکنان و ظرفیتهای آنها برای رسیدن به اهداف استراتژیکی تجاری می شود.

این موضوع بدین دلیل بیان می شود که مدیریت منابع انسانی خود را خیلی به توسعه منابع انسانی نزدیک می داند. طبیعت این همگرایی خیلی مهم است چون همان طور که وظایف مدیریت منابع انسانی در داخل سازمانها از وظایف ستادی به وظایف صنفی تغییر می کند، وظایف توسعه منابع انسانی اغلب با خود عامل توسعه منابع انسانی تناسب پیدا کرده و به سادگی به عنوان یک زیرمجموعه ای از وظایف مدیریت منابع انسانی شناخته می شود.

ادغامی که در سال ۱۹۹۴ در موسسه مدیریت پرسنلی، و موسسه آموزش و توسعه برای شکل دهی موسسه پرسنلی و توسعه صورت گرفت، مورد توجه بسیاری قرار گرفت، این امر کمک کرد که طبیعت متقابل این روابط هماهنگ، تقویت شود ولی سواهایی در ارتباط با میزان حصول اهداف وسیع تر هنوز باقی بماند.

### تفنیها

دراصل، جایگزینی مجدد توسعه منابع انسانی در کنار مدیریت منابع انسانی با روابط نزدیک با مدیریت صنفی، باعث ایجاد فرصتهای مناسب برای تکامل فرایندهای برنامه ریزی استراتژیکی تجاری می شود. اگرچه مشکلات عملی موجود در چارچوب کاری مرتبط با زمینه های سازمانی، مخصوصاً درجایی که توسعه منابع انسانی به عنوان یک عامل وابسته در نظر است، هنوز وجود دارد.

هنری و پتی گرو (۱۹۹۰) و موریس (۱۹۷۴)، این تشنها را به وسیله تعریف تمایزات زیربنایی فلسفی بین قواعد و رویه های منابع انسانی توضیح داده اند. در مباحث اخیر، درباره مفهوم «منابع انسانی»، سواهایی اساسی درباره پتانسیل های ناسازگاری که از رویکردهای اساسی بر اصول فایده طلبی - ابزارگرایی (منابع انسانی) افزایش یافته است و این اساس گسترش انسان گرایی است (به کارگیری منابع

در کار اصلاح گران اجتماعی، مدیران دفاتر رفاهی، توافق مذاکره کنندگان و تحلیل گران نیروی انسانی دارد. «فولر» هم روی تفاوت واقعی بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت سنتی پرسنلی تاکید کرده است.

دیدگاهها و رویه های کل گرای مدرن مدیریت منابع انسانی را تحت تاثیر قرار می دهد و بیان می کند که بسیاری از وظایف مدیریت مردمی به وسیله دپارتمان متخصصان پرسنلی، مورد قبول واقع شده اند و هم اکنون به وسیله مدیران صنفی به عنوان جزئی از کار عادی آنها اداره می شود. وظایف پرسنلی به صورت گسترده در حمایت مشاوره تکنیکی درونی، تکامل می یابد و این کار همگام با پیشرفت در وظایف مدیران صنفی صورت گرفته است. و در واقع مدیریت منابع انسانی یک موضوع مفهومی بین آن دو است. در سالهای اخیر، ابعاد استراتژیکی مورد بحث در مدیریت منابع انسانی شامل موارد زیر بوده است:

- ۱ - استفاده از برنامه ریزی؛
  - ۲ - یک رویکرد پیوسته برای طراحی و مدیریت سیستم های پرسنلی بر اساس یک خط مشی استخدامی مبتنی بر استراتژی نیروی انسانی، که توسط اغلب صاحب نظران مورد تایید قرار گرفته باشد؛
  - ۳ - ترکیب فعالیتهای مدیریت منابع انسانی و خط مشیهای آن در برخی از استراتژی های تجاری؛
  - ۴ - در نظر گرفتن کارکنان سازمان به عنوان یک منبع استراتژیکی برای دستیابی به مزیت رقابتی جنبه های استراتژیکی، بسیار مهم هستند چون بعضی از مشکلات بزرگ که اخیراً به وسیله سازمانها دیده می شود.
- حاصل پیچیدگی و تغییرات سریع و آشفته محیطهایی است که آنها در آن کار می کنند. در این حالت، سازمانها باید یاد بگیرند که چه طور کار کنند و چطور خود را سازماندهی کنند. بعضی از ابداعات رایج شامل موارد زیر است:
- اشکال جدید استراتژی به صورت (کوتاه مدت و انعطاف پذیر)؛ انواع جدیدی از سازمان (مثل ساختارهای تکامل یافته و انعطاف پذیر)؛ راههای جدید استفاده از بازار کار (مثل کار نیمه وقت / قراردادهای کوتاه مدت)؛

روابط استخدامی جدید (مثل روابط متقابل و تسهیم سود)؛ خط مشی جدید برای رسیدن به مزیت رقابتی؛ تاکید بر تغییر مدیریت به عنوان یک اصل رقابت سازمانی.

### همگرایی

تاثیر ترکیبی حاصل از این تغییرات بدین معناست

**مدیریت منابع انسانی شامل تمام تصمیم گیریهای مدیریتی و اقداماتی است که روی ماهیت ارتباط بین سازمان و کارمندان آن یا منابع انسانی تاثیر می گذارد.**



مفید انسانی). رویکرد ادغامی دارای ویژگی‌هایی است. اول اینکه کارمندان را به عنوان یک هزینه ضروری در نظر می‌گیرد در حالی که همان کارمندان را به عنوان یک دارایی با ارزش در نظر می‌گیرد. در سال ۱۹۹۰، مدیریت منابع انسانی در متون انگلیسی، عناصر مهم خود را درباره ابزارسازی حفظ کرده در حالی که توسعه منابع انسانی بیشتر بر مباحث توسعه‌ای دلالت دارد. پتانسیل بالقوه برای کثرت‌گرایی آینده و اصطکاک بین این موقعیتها، درباره موسسه مدیریت پرسنلی و موسسه آموزش و توسعه در مباحث قبل از سال ۱۹۹۴ منعکس شده است.

مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی به صورت حرفه‌ای، سعی در ساخت روابط دقیق با هم دارند، تا پتانسیل موجود برای ایجاد خط مشی ملی موثر را در حوزه منابع انسانی ایجاد کنند. عقیده زیربنایی این است که ۷۲۰۰۰ عضو متحد باید بلندتر از ۵۲۰۰۰ عضو موسسه مدیریت پرسنلی و ۲۰۰۰۰ عضو موسسه آموزش و توسعه که به صورت مجزا هستند، صحبت کنند. اگر ما نتوانیم یک صدا صحبت کنیم، در آن صورت نباید اصلاً صحبت کنیم. از طرف دیگر موسسه آموزش و توسعه دارای توجه ویژه‌ای به این امر است که منابع انسانی توسط مسائل ماهیتی پرسنلی تحت تاثیر قرار می‌گیرند. سوال اساسی دیگر علی‌رغم توجه به منابع انسانی، در رابطه با سازگاری بین توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی است، که ممکن است بی‌اساس هم نباشد. دست اندرکاران توسعه منابع انسانی اغلب ارتباط کمتری با مسائل کنترل نسبت به دست اندرکاران مدیریت منابع انسانی دارند و بیشتر عقاید جدید را درباره پتانسیل فردی / گروهی می‌پذیرند. انعکاس این تنشها تناقض سازمانی وسیعی را به وجود می‌آورد که توسط «استاسی» بیان گردیده است. او بحث می‌کند که وقتی یک سازمان در محیط‌هایی که به سرعت در حال تغییرند کار می‌کنند نیاز به رسیدن به سازگاری و ثبات دارد تا جنبه‌های کاری موجود خود را در یک حالت موثر به طور روزانه تعدیل سازد. در حالی که در زمان مشابه دیگر نیاز به خنثی کردن سازگاری و ثبات دارد تا بتوان حرکات جدید را ایجاد کند. در عمل اگر مدیریت منابع انسانی با مسائل کنترلی ارتباط داشته باشد و برای رسیدن به سازگاری و ثبات با پرسنل تناسب پیدا کند در آن صورت راه‌های توسعه منابع انسانی باعث ایجاد خلاقیت و نوآوری می‌شود که ممکن است بی‌فایده به نظر برسد ولی علی‌رغم آن تولید بالقوه‌ای از منابع انسانی در بلندمدت عاید می‌شود.

### نتیجه‌گیری

با وجود همه این مسائل، فشارهای محیطی ممکن است باعث ایجاد شکاف بین قواعد و رویه‌های پرسنلی شود. رویکردهای اخیر در عملکرد استخدای سوای جهت‌گیریهایی مسیر شغلی به طرف

قراردادهای کوتاه مدت، یک مورد خاص است و باعث افزایش توجه منابع انسانی درباره این امر می‌شود که چطور می‌توان به تعهد کارمندی و ایجاد انگیزه در یک قرارداد کوتاه مدت دست یافت.

در سطوح استراتژیکی بالاتر، توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی نیاز به یکپارچگی نزدیکتر در حوزه توسعه‌ای دارند البته اگر فواید عملی آنها حاصل شود، بخصوص در مورد توانایی سازمانها برای چالش در محیط خود، این یک موضوع بسیار مهم است. کارمندان آموزش دیده در مهارتهای جدید بدون توجه به موارد توسعه سازمانی، باعث ایجاد تکرار اشتباهات قبلی و یا تدارک نامناسب برای کار به وسیله چالشهای پیش رو در آینده می‌شوند. این نظریه توسط آرگریس (۱۹۹۲) برای توجیه این امر به کار رفت که چه چیزی به عنوان حلقه دوطرفه یادگیری شناخته می‌شود و آن نیز یک فاکتور کلیدی است که موفقیت سازمان را تحت تاثیر دارد (بدین معنی که آن به طور واضح به بیشتر سوالهای سازمانی پاسخ دهد).

همان طور که بیان شد، بحث درباره روابط بین مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی و فلسفه وجودی سازمان از موفقیت سازمانی / حرفه‌ای آنها، برای بیشتر سازمانها ادامه خواهد داشت. اگر توسعه منابع انسانی، با موارد مربوط به توسعه آن، یک نقش استراتژیکی واقعی را در آینده در سازمانها اعمال کند، در آن صورت مسائل اصلی برای بحث و موضوعها به صورت زیر است:

- ۱- وضعیت توسعه منابع انسانی: به صورت کامل به عنوان یک قاعده حرفه‌ای شناخته می‌شود و به صراحت به عنوان یک زیرمجموعه از وظایف مدیریت منابع انسانی بحث می‌شود.
- ۲- موفقیت توسعه منابع انسانی: به صورت کلی در فرایند برنامه ریزی تجاری سازمانی در کنار دست اندرکاران مدیریت منابع انسانی قرار می‌گیرد.
- ۳- نقش توسعه منابع انسانی: آزاد است تا چالشی عمل کند و روی مفروضات فرهنگی تاثیر بگذارد و ارزشها و عملکردهای سازمانها را بدون ترس از ایجاد خود بیگانگی بیان کند. در پایان، هاریسون (۱۹۹۳)، موارد بیان شده اهداف ادغامی درباره موسسه مدیریت پرسنلی و موسسه آموزش و توسعه را بیان کرد و اظهار امیدواری کرد که هماهنگی دقیق تر بین دست اندرکاران باعث ایجاد این امر شود که اولاً توسعه منابع انسانی با دستیابی به فرایندهای برنامه ریزی استراتژیک در کنار مدیریت منابع انسانی قرار گیرد و ثانیاً مدیریت منابع انسانی با نگرش عمیق تر نسبت به مسائل توسعه‌ای از طریق توسعه منابع انسانی وارد عمل شود. توسعه آینده این روابط سمبولیک نیاز به ایجاد، تعهد، صبر و انسانیت دارد ولی چالشهای سال ۲۰۰۰ و بعد از آن باعث ایجاد ارتباط نزدیکتر بین این وظایف می‌گردد و یک راه مثبت است که پیش روی داریم. سالهای پیش رو، زمانی برای آزمایش هستند.