

توسعه منابع انسانی کلید موفقیت سازمانها

در قرن بیست و یکم

مهندس عباس غفاری

حوزه توسعه منابع انسانی در سازمانهای پیشرو جهان، حوزه‌ای است که به‌سان توانمندسازی^۱ اطمینان می‌دهد که همه این قابلیت‌ها و مهارت‌های لازم برای موفقیت سازمان در هر سه سطح افراد، گروه‌ها و کل سازمان فراهم آمده و این قابلیت‌ها و مهارت‌ها، متناسب با مقتضیات محیطی و تغییرات فزاینده سازمانی روزآمد خواهد شد. مدل‌های جامع ارزیابی سازمانها (مدل‌های تعالی عملکرد) و مدل‌های جامع ارزیابی راهبردی سازمانها (مثل مدل ارزیابی متوازن) به‌خوبی به نقش توانمندسازی فرایند توسعه منابع انسانی در سازمانها پرداخته‌اند. برای مثال در روش ارزیابی متوازن^۲ فرض بر اینکه چنانچه سازمانها بتوانند از طریق توسعه منابع انسانی، فضایی مناسب برای یادگیری، نوآوری و خلاقیت ایجاد کنند، به تبع این اقدام اولاً فرایندهای داخلی سازمان برای ارتقا عملکرد و ایجاد تمایز بهبود خواهد یافت، ثانیاً از طریق طراحی و تولید محصولات و خدمات مناسبتر، ارزش بیشتری برای مشتریان فراهم و در پایان نیز این اقدامات زنجیره‌ای به افزایش سود و درآمد و بهبود نتایج مالی سازمان منجر خواهد شد. اخیراً مقاله‌ای به قلم فرانک لالی در مجله مانی^۳ با این عنوان چاپ شده است که چرا باید در شرکت‌هایی سرمایه‌گذاری کرد که روی افراد خود سرمایه‌گذاری

رقابت فزاینده موجود در دنیای کسب‌وکار، سازمانها را وادار کرده است به مزیت رقابتی پایداری دست یابند که بتوانند جایگاه و سهم بازار را تحکیم بخشند. سازمانهای کسب‌وکار به تجربه دریافته‌اند که اتکا به منابعی مثل سرمایه پولی، فناوری، ماشین‌آلات و امثال آنها در بلندمدت این نیاز را برآورده نمی‌سازد. آنچه مسلم است این است که عامل یا منبع می‌تواند به‌سان مزیت رقابتی پایدار هر سازمانی مورد توجه و اتکا قرار گیرند چرا که عوامل یا منابع کمیاب و ارزش آفرین بوده و ازسوی رقبا به سرعت قابل تقلید کردن یا قابل جایگزین شدن نیست. سازمانها همچنین به تجربه دریافته‌اند که تنها عاملی که می‌تواند واجد همه این ویژگیها باشد منابع انسانی توسعه یافته است. به همین دلیل است که بسیاری از آینده پژوهان بزرگ معاصر از درگه و هندی تا تافلر و تارو متفق‌القول‌اند که کلید برتری جوامع و سازمانها در قرن بیست و یکم در دست کارکنان مستعد، شایسته، ماهر و با انگیزه سازمانهاست.

توسعه منابع انسانی فرایندی است که در جهت نیازمندیها و جهت‌گیریهای راهبردی سازمانها و با به‌کارگیری تدابیر و تمهیدات لازم شرایطی را فراهم می‌کند تا شایستگیها و استعداد‌های بالقوه کارکنان فعلیت یابند و سپس در خدمت تحقق هدفها و اجرای برنامه‌های سازمانها به‌کار گرفته شوند.

1. enabler 2. balance scorecard
3. Money

سهیم و شریک باشد.

۲. حوزه توسعه منابع انسانی باید بتواند یادگیری را به صورت مداوم به سازمان تزریق کند این کار باید از طریق طراحی و استقرار یک سیستم مدیریت دانش به انجام برسد ایجاد سازمان یادگیرنده، حساس کردن سنسورهای سازمان نسبت به تغییرات و تحولات محیطی، ایجاد اشتیاق و نیاز به یادگیری در سازمان و تسهیل یادگیری از ابعاد این سیستم‌اند.

۳. نوآوری به تدریج به اصلیت‌ترین سلاح سازمان موفق تبدیل می‌شود فرایند توسعه منابع انسانی باید بیش و پیش از هر هدف دیگر به ایجاد بسترهای سازمانی مناسب برای نوآوری بپردازد و تبدیل نوآوریهای شخصی کارکنان به نوآوریهای جمعی را در دستور کار خود داشته باشد.

۴. استعدادیابی و پرورش مدیران آینده سازمانها نیز از مهمترین چالشهای حوزه توسعه منابع انسانی است. حضور مؤثر و استمرار با ابتکار عمل در این برنامه‌ها موجب خواهد شد تا حوزه منابع انسانی سازمانها بیش از پیش از کارهای اداری و فعالیتهای روزمره خدماتی و پشتیبانی فاصله بگیرد و به امور راهبردی و سرنوشت‌ساز بپردازد.

۵. توسعه و پرورش کارکنان سازمانها بدون مشارکت مؤثر مدیران صف میسر نخواهد شد. یکی از چالشهای توسعه منابع انسانی به کارگیری روشهایی است که باید برای درگیرکردن همه مدیران اجرایی و سرپرستان، در این فرایند به کار گرفته شود، اهمیت حضور مدیران صف در فرایند توسعه منابع انسانی به اندازه‌ای است که بسیاری از صاحب‌نظران توسعه منابع انسانی را بدون توسعه مدیریت و توسعه مدیران چندان مؤثر و مفید ارزیابی نمی‌کنند. خوشبختانه در سالهای اخیر، توجه به حوزه توسعه منابع انسانی در سازمانهای کشور ما نیز افزایش یافته است. این امر ناشی از درک عمیق و جدیدی است که بسیاری از مدیران سازمانهای ما از نقش جایگزین‌ناپذیر کارکنان به دست آورده‌اند.

می‌کنند. (در این مقاله آمده است که براساس پژوهش انجمن مدیریت امریکا (AMA) سود بهره‌وری سازمانهایی که بودجه آموزشی خود را به منزله یک سیاست و تدبیر در حوزه توسعه منابع انسانی) به‌ویژه پس از کوچک سازی افزایش داده‌اند نسبت به سازمانهایی که بودجه آموزشی آنها ثابت مانده تقریباً دو برابر شده است. امروزه توسعه منابع انسانی را بزرگترین خالق داراییهای نامشهود سازمانها قلمداد می‌کنند و از آنجا که سهم داراییهای نامشهود در موفقیت سازمانها به‌طور مستمر در حال رشد است، لذا فرایند توسعه منابع انسانی نیز فرایندی در حال رشد است که به تدریج جایگاه خود را در قلمرو سیاست‌گذاریها و تصمیم‌گیریهای راهبردی سازمانها بیش از پیش پیدا می‌کند. در جدول زیر اطلاعات خوبی را در مورد این سهم و روند آن ارائه می‌شود:

سال	سهم داراییهای مشهود	سهم داراییهای نامشهود
	در ارزش سازمانها	در ارزش سازمانها
۱۹۸۲	٪۶۲	٪۲۸
۱۹۹۲	٪۳۸	٪۶۲
۲۰۰۰	٪۱۵	٪۸۵

حوزه (فرایند) توسعه منابع انسانی در گذار از موقعیتی منفعل به موقعیتی فعال و سرنوشت‌ساز با چالشهایی نیز روبه‌روست که مهمترین آنها عبارت است از:

۱. توسعه منابع انسانی باید فرایندی ارزش افزا باشد ارزش را بیش از آنکه تأمین و عرضه کننده آن را تعریف کند، مشتری (مصرف‌کننده) تعریف خواهد کرد، لذا این حوزه باید بتواند ضمن شناسایی ذی‌نفعان خود و ارزش از نظر آنها، از طریق سیاستها و اقدامات خود ارزش آفرینی کند و بیش از پیش نشان دهد که می‌تواند مستقیم یا غیرمستقیم و در کوتاه‌مدت یا بلندمدت در ارزش آفرینی سازمان و کسب درآمد، سود، سهم بازار و رضایت مشتریان

طلیعه ورود سازمانهای ما به عرصه‌های رقابت جهانی نیز به ضرورت این درک و توجه افزوده است. تأسیس واحدهای سازمانی متمرکز بر توسعه منابع انسانی در بسیاری از شرکتها و بنگاههای صنعتی و اقتصادی کشور، سرمایه‌گذاریهای جدی در آموزش کارکنان، ترویج برنامه‌های پرورش مدیر و گسترش روزافزون استفاده از فناوری اطلاعات در حوزه آموزش از مصادیق این توجه است.

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران که جهانی کردن صنعت کشور را به منزله آرمان و چشم‌انداز مطلوب^۱ خود برگزیده است نیز فرایند جهانی شدن صنعت کشور را جز از راه توسعه مدیریت، توسعه مدیران و توسعه منابع انسانی مقدر نمی‌داند و به همین دلیل با جلب همکاری سایر ذی‌نفعان به اجرای برنامه‌های وسیع و کم‌سابقه‌ای در این حوزه دست زده است که تلاش برای تربیت ۴۰۰۰ مدیر در کلاس جهانی سرآمد این برنامه‌هاست.

برگزاری منظم (دوسالانه) همایش با محوریت «توسعه منابع انسانی» از دیگر ابتکارات این سازمان در این زمینه است. در دومین همایش توسعه منابع انسانی که ترویج تفکر و تبادل تجربه در عرصه مهم و خطیر توسعه آموزش و پرورش مدیران را به عنوان مأموریت اصلی خود برگزیده است درباره هشت محور اصلی مربوط به توسعه منابع انسانی به شرح زیر بحث و بررسی خواهد شد و در هر محور، ارائه آخرین یافته‌های علمی و تجربی جهانی همراه با تبادل تجربه‌های سازمانهای موفق داخلی مورد توجه خواهد بود. این محورها عبارت است از:

○ راهبرد رویکردها و مدل جدید HRD

این محور مسوول ارائه افکار، آثار و تجربه‌هایی است که کمک می‌کند تا حضور حوزه HRD در سطح سیاست‌گذاریها و تصمیم‌گیریهای راهبردی سازمانها تقویت و تحکیم شود و مدیران منابع انسانی با روشهای جدید و مؤثر پرورش کارکنان

آشنا می‌شوند، و تدابیر مربوط به نحوه پشتیبانی از جهت‌گیریهای راهبردی سازمانها را می‌آموزند.

○ نقش HRD در تحول سازمانها و خلق مزینتهای رقابتی پایدار

در این محور، نقش و سهم حوزه توسعه منابع انسانی در ایجاد تحولات پایدار در سازمان بررسی خواهد شد. اهمیت این محور از آنجا ناشی می‌شود که بسیاری از برنامه‌های تحول سازمانی به دلیل فقدان حمایت و همراهی کافی از سوی کارکنان یا به دلیل کمبود قابلیتها و شایستگیهای انسانی لازم برای موفقیت آنها به سرانجام مطلوب نمی‌رسند.

○ تأثیر متقابل HRD و مدل‌های تعالی سازمانی و سیستمهای مدیریت کیفیت

در این محور نقش کارکنان و مدیریت بر آنها در موفقیتهای کلان سازمانها و در حرکت آنها در مسیر تعالی تبیین می‌شود. تبیین این نقش هم به مدیران ارشد سازمانها و هم به مدیران منابع انسانی کمک می‌کند تا ارتباط متقابلی بین توسعه منابع انسانی و توفیقات عمومی و کلی سازمانها برقرار کنند.

○ شناخت، به‌کارگیری و پرورش نخبگان، کارآفرینان، نوآوران و دانشگران

دنیای سازمانی امروز، دنیای استعدادها است. همه سازمانها برای موفقیت در کارزار رقابت نیازمند به نخبگان و نوآرانی هستند که باید بنا شیوه‌هایی متفاوت پرورش پیدا کنند و به‌کار گرفته شوند. حوزه توسعه منابع انسانی هر سازمان متولی اصلی شناسایی قابلیتهای لازم سازمانها و تلاش برای ایجاد، حفظ و تقویت این قابلیتها در کارکنان است.


○ نقش HRD در ارتقای مسوولیت‌پذیری اجتماعی سازمانها، فرهنگ، ارزشها و اخلاقیات

پایبندی سازمانها به ارزشها و اخلاقیات و اهتمام

الگو برداری و اقتباس برخوردار می‌شوند.

○ نقش فناوری اطلاعات در ارتقای نظامهای HRD
 رسوخ و نفوذ فناوری اطلاعات (IT) در همه حوزه‌ها و عرصه‌های سازمانی از چالشهای بزرگ فراروی مدیران است. پیش‌بینی می‌شود در این محور اطلاعات بیشتری از کاربردهای کارگشای استفاده از IT در فرایند توسعه منابع انسانی در اختیار مخاطبان همایش قرار گیرد و مدیران و متخصصان ذی‌ربط با کاربردهای متنوع IT به‌ویژه در امر آموزش کارکنان سازمانها آشنا تر شوند.

در سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی که ایران ۱۴۰۴ را کشور اول منطقه جنوب غربی آسیا قلمداد کرده، یکی از راههای دسترسی به این مهم را منابع انسانی برتر بر شمرده است و در برنامه چهارم توسعه نیز تأکید به دانایی محوری و توسعه منابع انسانی به‌خوبی هدفگذاری شده است.

در پایان امیدواریم که برگزاری این همایش و استمرار آن در سالهای آینده همراه با تقویت سایر تدابیر و تلاشهایی که در حوزه مهم و حیاتی مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمانهای دولتی و خصوصی کشورمان صورت می‌گیرد رو به افزایش رفته و از این طریق به توفیقات بلندمدت و مستمر سازمان‌ها در ایفای مأموریتها و مسؤولیتهایی که بر عهده دارند بیفزایند. 

آنها نسبت به مسؤولیتهای اجتماعی خود از الزامات جدی جهانی شدن است. افکار عمومی مردم از یک‌سو و دولتها از سوی دیگر شدیداً ناظر و نگران این پابندی و اهتمام هستند. توسعه منابع انسانی می‌تواند از طریق تبیین و نشر ارزشها و استقرار فرهنگ سازمانی مطلوب، در این جهت مؤثر واقع شود و از ابعاد نگرانی ذی‌نفعان بکاهد.

○ حسابداری و حسابرسی سرمایه انسانی

امروزه بسیاری از سازمانها، بیش از داراییها و سرمایه مشهود خود به داراییها و سرمایه‌های نامشهود خود متکی‌اند، تحلیل و تعیین سهم این نوع داراییها، به ویژه منابع انسانی، در ایجاد ارزش در سازمانها یکی از موضوعهای نسبتاً جدید و چالش‌برانگیز در دنیای سازمانهاست که امیدواریم از طریق طرح مقالات و سخنرانیهای ارزشمند و راهگشا پیرامون آن در همایش بتوانیم گامهای عملی در این مسیر برداریم.

○ HRD، موانع، چالشها و تجربه‌های سازمانها

در چارچوب این محور، سازمانهای کشورمان فرصت می‌یابند تا تجارب تلخ و شیرین خود در طراحی و به‌کارگیری فنون و مدل‌های متنوع توسعه منابع انسانی را با یکدیگر در میان‌گذارند. از این طریق فرصتی برای قدردانی از سازمانهای پیشگام فراهم می‌شود و سایر سازمانها نیز از امکان