

## توسعه منابع انسانی در شرایط اقتصاد آزاد<sup>۱</sup>

### ترجمه غلامعلی ثبات

همراه با تغییر شرایط اقتصادی و حرکت از محیط با آزادی‌های محدود تجاری به سمت رقابت بیشتر، موضوع توسعه منابع انسانی، هم از نظر شرکت‌های بیمه و هم از دید نهادهای تنظیم‌کننده امور در صنعت بیمه، اهمیت بیشتری می‌یابد. از این روی، در این مقاله کوشش می‌شود که چارچوبی از موضوع و سیاست‌های پیشنهادی که بتواند هدف‌های زیر را تحقق بخشد ارائه شود: الف) به شرکت‌های بیمه کمک کند تا در حرکت به سوی شرایط جدید موفق شوند؛ ب) به نهادهای وضع‌کننده مقررات کمک کند تا ضمن پاسخ‌گفتن به نیازهای جامعه، نیازهای شرکت‌های بیمه را هم تأمین کنند. در ابتدا و مهم‌تر از همه، مسأله توسعه منابع انسانی، که به طور معمول با برخی از شیوه‌های آموزش همراه می‌شود، باید وظیفه اساسی مدیریت شناخته شود. این موضوع برای موفقیت شرکت بسیار مهم است و هیأت رئیسه نمی‌تواند آن را فراموش یا تفویض کند. این کار باید همانند هر فعالیت استراتژیک دیگر با پشتکار و تلاش ساماندهی شود و مخارج آن بر مبنای نقش مستقیم آنان در موفقیت شرکت پذیرفته شده باشد. توسعه منابع انسانی، فراگرد سرمایه انسانی در حال توسعه برای حصول به نیازهای امروز و فردای شرکت و دستگاه قانون‌گذار است. تقریباً همه اقتصاد دانان معروف می‌پذیرند که منابع انسانی با کیفیت بالا، رکنی اساسی برای توسعه اقتصاد ملی و موفقیت شرکت به شمار می‌رود. بنابراین همه سازمان‌ها باید همانند طرح‌هایی که برای منابع مالی و سرمایه‌های فیزیکی (برای مثال، کارخانه، تجهیزات و ...) دارند موضوع توسعه منابع

---

1. William Rabel and Joel Basarich, "Human Resources Development in A Liberalized Environment" (XI General Conference of the Association of Insurers & Reinsurers of Developing Countries, 8th - 11th February 1998, Manila).

انسانی سازنده را نیز در برنامه‌های استراتژیک خود بگنجانند. مروری سریع بر فراگرد برنامه‌ریزی استراتژیک، چارچوب موضوع و دیدگاه مقاله را روشن می‌سازد.

### برنامه‌ریزی استراتژیک برای منابع انسانی

هر برنامه استراتژیک با بیان رسالت سازمان در پاسخ به این پرسش که «کسب و کار ما چیست آغاز می‌شود؟» (برخی از برنامه‌ها هم ممکن است بیان‌گر بینش سازمان باشند که مجموعه هدف‌های والای از پیش تعیین شده سازمان را نشان می‌دهند؛ گرچه این موضوع از اجزای اصلی برنامه استراتژیک در شیوه‌ای که رسالت سازمان را مطرح می‌کند نیست). بعد از تصمیم‌گیری در مورد نوع فعالیت بی‌درنگ باید هدف کلی را که از قبل به دنبال آن هستیم مشخص کنیم؛ از جمله فروش بیشتر، سهم از بازار و ... اغلب بر اساس این منطق که با یک دست نمی‌توان چند هندوانه بلند کرد، هدف‌های فرعی را به ضابطه در می‌آورند. برای اجتناب از آنچه «تأثیر درست به خال هدف زدن»<sup>۱</sup> گویند، هم هدف‌های کلی و هم هدف‌های فرعی باید تا سر حد امکان به صورت کمی درآیند. چنانچه هدف‌های از پیش تعیین شده و کمی وجود نداشته باشد، فطرت آدمی<sup>۲</sup> متوجه عملکرد دوره قبل می‌شود تا ببینند چه موفقیت‌هایی داشته است و سپس به دور آن‌ها خط می‌کشد تا نشان دهد که «درست به خال هدف زده است». این نگرش ممکن است برای آنان که دور موفقیت را خط می‌کشند، امتیاز خوبی به همراه آورد اما معین نمی‌کند که در پایان کار کدام شرکت پابرجا خواهد ماند.

به محض به ضابطه درآوردن هدف‌های کلی و فرعی باید به طراحی و توسعه استراتژی‌ها برای حصول به یک یا چند هدف کلی پرداخت. برای مثال، یک استراتژی ممکن است رشد فراورده‌ای با بهای نازل و بازار یکپارچه وسیع را که برای ارائه به مشتری به اندک خدمتی نیاز دارد و نیازهای بخش وسیع‌تری از جامعه را برآورده می‌سازد، هدف قرار دهد. استراتژی دیگر ممکن است رشد فراورده‌ای گران‌تر و متضمن خدمات بیشتر را مد نظر قرار دهد. بعد از آن که استراتژی‌ها تدوین شد، برای اجرای آن‌ها تاکتیک‌ها مشخص می‌شوند. برای مثال، شیوه‌های تاکتیکی مربوط به استراتژی پاسخ گرفتن مستقیم، ممکن است شامل این موارد باشد: الف) انواع مسیرهایی

که باید برای نفوذ در بازارهای خاص مورد استفاده قرار گیرند؛ ب) آن نوع از موضوعات تبلیغاتی<sup>۱</sup> که باید گسترش یابند و نظایر آن. توجه به این نکته مهم است که هریک از اجزای برنامه استراتژیک باید به طور مستقیم به سطوح بالاتری که برای پشتیبانی طراحی شده‌اند وصل شود. به عبارت دیگر، اگر هدف‌های کلی از رسالت بیان شده پشتیبانی نکنند یکی از آن‌ها باید مورد بازنگری قرار گیرد. به همین دلیل، اگر تاکتیک‌ها هم با هدف‌های فرعی، استراتژی‌ها و هدف‌های کلی سازگار نباشند یک یا تعدادی از آن‌ها باید مورد تجدید نظر قرار گیرد. کوتاهی در حفظ هماهنگی بین اجزای سازمان، موجب هدر رفتن منابع و احتمالاً قصور در به اتمام رساندن رسالت خواهد شد.

هنگام تصمیم‌گیری اصل آن است که برنامه جامع استراتژیک با منابع همخوان باشد. برای اجرای هریک از اجزای برنامه استراتژیک باید منابع مالی، فیزیکی و انسانی موجود باشد. در غیر این صورت، آن برنامه حتماً شکست خواهد خورد. طبق چند بررسی غیر رسمی معلوم شده است که بیشتر شرکت‌ها برنامه استراتژیک دارند اما تعداد کمی از آن‌ها بخش توسعه منابع انسانی را در برنامه خود گنجانده‌اند. افزون بر این، شرکت‌هایی هم که به این بخش توجه کرده‌اند، در مقایسه با دیگر بخش‌های برنامه، تأکید و عنایت‌شان به توسعه منابع انسانی کمتر بوده است. به بیان دیگر، این شرکت‌ها عامل مهم و سرنوشت‌ساز نیروی انسانی را رها کرده و به افکار و عقاید عجیب و غریبی چسبیده‌اند که موفقیت در آن بیشتر منوط به سنگینی کفه بخت و اقبال مساعد است. چرا مدیران این گونه عمل می‌کنند و با وجود بیانیه‌های پرطمطراقی که در همایش‌ها درباره توجه به فرصت‌های سرنوشت ساز ابراز می‌دارند در مقایسه با دیگر ابعاد سازمان، توجه بسیار کمتری به مدیریت فراگرد توسعه منابع انسانی نشان می‌دهند؟ من اقتصاددان هستم نه روان پزشک، با این همه علت بی تفاوتی مدیران را ناشی از ۳ عامل می‌دانم: اول، 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 مواجه هستند خسته کننده می‌یابند (برای مثال، صحبت از جامعه مورد نظر که قرار است شرکت شما در آنجا فعالیتش را گسترش دهد لذت‌بخش‌تر است تا گفت و گو

درباره بالا بردن کارایی کارکنان خود)؛ و دست آخر این که، برخی از ما که درگیر توسعه منابع انسانی هستیم به جای داشتن مدیریت عالی که نشان دهد علاقه وافری به امر توسعه منابع انسانی داریم - چنان که اعتقاد راسخ ماست - فقط خوشحالیم که کار مهمی انجام می دهیم.

### ضرورت داشتن استراتژی برای توسعه منابع انسانی

با وجود این واقعیت که رجحان باعث می شود تا در وضع موجود مدیریت توسعه منابع انسانی در رده های آخر قرار گیرد، آشکارا مدیریتی قوی برای این موضوع مورد نیاز است. برای توضیح بیشتر یک نمونه می آورم. اخیراً مدیر منابع انسانی شرکتی می گفت: از مدیر ارشد شرکت پرسیدم که چند روز در سال باید صرف آموزش کارکنان شود و پاسخ شنیدم که شرکت حتی یک روز هم در سال نمی تواند صرف این کار کند. البته این پاسخ مدیر یک شرکت نوعی است اما چنانچه از دیگر مدیران هم سؤال شود، احتمالاً چنین پاسخی خواهید شنید. در حالی که بعضی از شرکت ها در برنامه های خود از آموزش حمایت کرده اند اما در سال های اخیر اعتقاد آن ها به پیشرفت کارکنان (به غیر از کارکنان بخش فروش) کم شده است. بنابر این شگفت نیست که آن ها به در دسر افتاده باشند. چنانچه گردانندگان و حتی کارکنان، اصول و رویه های مربوط به تغییرات سریع فعالیت شرکت را درک نکنند، جای تعجب ندارد که در مواجهه با مسائل آشکار در بمانند و از پس حل آن ها بر نیایند. در این زمینه، همانند کردن ارتش به شرکت بیمه بسیار مناسب می نماید. بازارهای رقابتی از بسیاری جهات شبیه صحنه کارزار هستند. جدال رقیبان برای حفظ بقای خود در بازار، چیزی کم از تلاش سربازان برای حفظ جان خود در میدان نبرد ندارد؛ مدیریت منابع هم، در جنگ و تجارت درگیر است. آیا تاکنون شنیده اید که فرماندهی بگوید: «فقط سربازان خط مقدم جبهه آموزش ببینند و پشت جبهه ای ها به دلیل آن که انگیزه کافی دارند و به خوبی وظیفه شان را انجام می دهند، به آموزش چندانی نیاز ندارند؛ اینان می توانند با تماشای کار دیگران به فراگیری بپردازند یا اگر فرصتی دست داد پیش این ها تعلیم ببینند»؟

هنوز هم بسیاری از شرکت های بیمه بسیار شیفته عملیات فروش هستند و با تنگ نظری در جست و جوی راه هایی هستند که هزینه های شان را محدود نگاه دارند. این شرکت ها ضرورت سرمایه انسانی برای حفظ اجزای برنامه های استراتژیک خود را

فراموش کرده‌اند. به تشبیه‌مان باز می‌گردیم: در عملیات نظامی ممکن است نیروهای پیشرو جایی را تصرف کنند اما به علت کمبود پشتیبانی یا این که در دست داشتن آن منطقه برای پیروزی نهایی حیاتی نباشد نتوانند آن را حفظ کنند. صنایع دیگری که با تهدیدات تغییر شرایط اقتصادی مواجه هستند، این چنین کوتاه بین نیستند. یکی از بزرگ‌ترین و موفق‌ترین شرکت‌های مشاوره مدیریت به خود می‌بالد که ۱۰ درصد از بودجه‌اش به آموزش کارکنان اختصاص یافته است. شرکت‌های محافظه‌کارتر هم در گفت و گوهای خصوصی تأیید می‌کنند که همین مقدار را صرف آموزش کرده‌اند. از این‌ها گذشته، سطح دانش کارکنان بیشتر شرکت‌های موفق بیمه زندگی در امریکا، که به صورت بین‌المللی فعالیت می‌کنند، نشان می‌دهد که این شرکت‌ها بخش عمده‌ای از منابع خود را به توسعه منابع انسانی اختصاص می‌دهند. آن‌ها این گفته مکرر قدیمی را ثابت کرده‌اند که «هیچ زنجیری قوی‌تر از ضعیف‌ترین حلقه آن نیست». بنابراین، امر آموزش با فرهنگ این شرکت‌ها عجین و ملکه ذهن گردانندگان آن شده است. در واقع، شرکت‌های مزبور توسعه منابع انسانی را اصلی اساسی و آموزش همه کارکنان را ضرورتی اجتناب‌ناپذیر می‌دانند.

### استراتژی‌های توسعه منابع انسانی

از آن‌جا که موضوع بحث، بررسی مدیریت استراتژیک توسعه منابع انسانی است، بعضی از گزینه‌های استراتژیک موجود و شرایطی را که برای به کارگیری آن‌ها لازم است معرفی می‌کنیم.

اولین استراتژی توسعه منابع انسانی همان است که کارفرما می‌گوید: «اگر کارکنان در پی ارتقای شغلی باشند، خودشان کیفیت کارشان را بهبود می‌بخشند. ما شرایط آموزش را فراهم می‌کنیم اما ورای اصل فراگیری حین کار، ارتقای آنان را به تلاش خودشان منوط می‌کنیم». شرکت‌های زیادی معتقد به این استراتژی هستند اما به طور آشکار موفقیت آن‌ها به عواملی وابسته است که اغلب در برنامه‌ریزی شرکت جایی ندارد. به طور خلاصه نکات عمده استراتژی مزبور از این قرار است:

۱. کارکنانی که بیشترشان جوان و بی‌تجربه‌اند باید بتوانند ارزش قابل شدن برای آموزش را با علایق والای خود پیوند بزنند. برقراری تعادل بین این دو، اغلب در تضاد با رقابت حین کار و تقاضاهای فردی است.

۲. کارکنان باید به جای دلبستگی به شغل موقت، در پی ارتقای شغلی باشند و ایده‌های آنان در مورد این که چه چیزی به ارتقای شغلی منجر می‌شود باید با خواست‌های اظهار نشده کارفرما تطابق داشته باشد.

۳. کارکنان باید مانند کارفرما قادر باشند مهم‌ترین شیوه‌های آموزش را که تأمین‌کننده نیازهای آنان باشد ارزیابی و انتخاب کنند.

۴. کارکنان باید خود انضباطی<sup>۱</sup> مورد نیاز برای آموزش را که اغلب در تعارض با هدف‌های فرعی کار است تجربه کنند.

این برداشت ممکن است در ابتدا جذاب به نظر آید اما دلیل مخالفت اصولی با این استراتژی آن است که مدیریت با اجرای آن، ریسک‌های خود را به سطوح پایین سازمان منتقل می‌کند. در بسیاری از موارد پذیرش این استراتژی کمتر از سلب مسؤلیت مدیریت نیست. درست است که کارکنان می‌توانند از تقویت سرمایه انسانی بهره‌مند شوند اما آنان تنها استفاده‌کننده از این فراگرد نیستند. کارکنان با صلاحیت، عنصر اساسی موفقیت سازمان هستند و نباید وانمود کرد که فقط کارکنان از دانش و تخصص مورد نیاز برای به حداکثر رساندن موفقیت بهره می‌برند. موفقیت آن‌ها موجب سوددهی بیشتر شرکت می‌شود و اهمیت هدایت آن کمتر از مدیریت توسعه دیگر منابع نیست. براساس دومین استراتژی، مدیران هر بخش نیازهای توسعه منابع انسانی کارکنان خود را تعیین، و اطمینان حاصل می‌کنند که نیازهای آنان تأمین مالی خواهد شد. این استراتژی براساس فرض‌های زیر است:

۱. مدیران سطوح مختلف می‌دانند که چگونه نیازهای رو به رشد زیردستان خود را برای مشاغل فعلی و زندگی شغلی آنان تعیین کنند (برای اجرای این کار، تعداد مدیران خارج از حوزه منابع انسانی که آموزش کافی دیده باشند اندک است. از این هم کمتر، شمار مدیرانی است که از محیط رقابتی استراتژیک رو در روی شرکت شناخت دارند و می‌توانند آگاهانه در مورد کارکنانی که باید با این محیط رقابتی برخورد کنند نظر بدهند).

۲. مدیران قادر هستند گزینه‌های گوناگون موجود برای آموزش را فراگیرند و بهترین آن‌ها را برای برآورده ساختن نیازهای کارکنان تحت نظارت خود برگزینند (هماهنگی با اطلاعاتی از این دست، مشغله بسیار زمان‌بری برای مدیر است و برقراری خطوط

ارتباطی بسیار خوب در درون شرکت را می‌طلبد).

۳. حصول تدریجی آموزش برای کل شرکت هم کارا خواهد بود (اغلب این حالت وجود ندارد که در صورت نیاز به برگزاری دوره‌هایی، یک بخش تعداد افراد لازم برای تشکیل کلاس را داشته باشد، اما کل شرکت باید به آسانی این کار را انجام دهد).

۴. مدیران خواهان اولویت دادن به نیازهای بلند مدت رو به گسترش کارکنان به جای نیازهای کوتاه مدت آنان هستند (تا افزایش تولید، پایین نگه داشتن هزینه‌ها، جلب نظر و ارتقای خودشان میسر شود).

مدیر منابع انسانی شرکتی که تازه این استراتژی را به کار گرفته بود، در پاسخ به این پرسش که آیا فرض‌های اول تا سوم در شرکت شما وجود دارد، پاسخ داد: «شرکت هنوز گامی برای اطمینان از این که فرض‌ها وجود دارند، برنداشته است». وی معتقد بود که چهارمین فرضیه هم اهمیتی ندارد زیرا «اگر کارکنان یک بخش آموزش مناسب ندیده باشند آن بخش به صورت ضعیفی عمل می‌کند و مدیر از ارزیابی عملیات نتیجه بدی خواهد گرفت». این دیدگاه در شرایط به سرعت در حال تغییر که تجدید سازمان و مأموریت مجدد یابی صورت می‌گیرد چندان واقع بینانه نیست. از این گذشته، وی به محض این که قضیه توسعه منابع انسانی برای آینده خودشان مطرح می‌شد، به شدت کارکنان دیگر بخش‌ها را مورد انتقاد قرار می‌داد. به هر حال این مدیر، بخش توسعه منابع انسانی را از هر مسؤلیتی مبرا می‌کرد و معتقد بود که شرکت به حد کفایت، نیروی انسانی در اختیار دارد. بدین ترتیب، اگر اشتباهی هم در کار رخ نماید، ربطی به بخش توسعه منابع انسانی نخواهد داشت و خطا ناشی از ضعف مدیرانی است که دیگر بخش‌ها را زیر نظر دارند. با این طرز تفکر، شما هم اگر مدیر بخش منابع انسانی بشوید، موقعیت بدی نخواهید داشت.

سومین استراتژی، از مدیران می‌خواهد که تصمیمات مدیریتی مربوط به توسعه منابع انسانی را براساس سطح شرکت اتخاذ کنند. این موضوع لازم است که شرکت از دست‌رس به تخصص، دانش و ویژگی برای هر شغل مطمئن باشد و اطمینان یابد که کارکنان در هر موقعیت شغلی، تخصص، دانش و ویژگی لازم را دارند؛ اعم از این که آن را در خلال کار یا ارتقا یا هر دو به دست آورده باشند. این استراتژی نیازمند درستی فرض‌های زیر است:

۱. شرکت باید ابزار مورد نیاز برای ارزیابی تخصص، دانش و ویژگی مورد نیاز برای

هر موقعیت شغلی را داشته باشد. توصیه می‌شود که این فراگرد از طریق همکاری بین بخش منابع انسانی و سایر بخش‌ها صورت گیرد.

۲. هنگام انتخاب کارکنان و استخدام آنان باید اطمینان یابیم که داوطلبان توانایی و استعداد فراگیری تخصص، دانش و ویژگی مورد نظر را دارند.

۳. فراگرد دیگری که باید به اجرا درآید و معمولاً بخش منابع انسانی و دیگر بخش‌ها را شامل می‌شود این است که کارکنان باید از لحاظ کمبود تخصص، دانش و ویژگی ارزیابی شوند.

۴. باید برنامه‌های توسعه‌ای مناسب طراحی شود تا کارکنان بتوانند در موقعیت‌های شغلی حال و آینده خویش موفق باشند و در رسالت سازمان مشارکت کنند.

به نظر می‌رسد که استراتژی سوم در مقایسه با بقیه استراتژی‌ها حساسیت بیشتری دارد. این استراتژی، شرکت را در اداره نیازهای توسعه منابع انسانی به همان شیوه اداره نیازهای سرمایه فیزیکی و تجهیزات توانا می‌سازد. همزمان مهم است که این فراگرد، در بن بست تشریفات اداری گیر نکند. ما شرکت‌هایی را دیده‌ایم که اغلب در این «فراگرد» فلج شده‌اند و البته واضح است که نفعی هم نبرده‌اند. بنابر این تحت این استراتژی، هیأت رئیسه باید با جدیت عملیات توسعه منابع انسانی را همانند دیگر اجزای برنامه شرکت از طریق روند نمایندگی و گزارش‌گری موشکافانه راهبری کند.

### تاکتیک‌های توسعه منابع انسانی

در این قسمت به جای بحث استراتژیک به مسائل تاکتیکی می‌پردازیم. در جهان به سرعت در حال تغییر امروز، بیشتر شرکت‌ها در تلاش هستند تا با توسل به شیوه‌هایی مانند گسترش ساختار سازمانی، جابه‌جایی کارکنان در فعالیت‌های مختلف و منتقل کردن کارکنان به گروه‌های کاری خود فرمان<sup>۱</sup>، کارایی مؤسسه را افزایش دهند. برای به کارگیری این استراتژی‌ها چه تاکتیک‌هایی لازم است؟ مثالی از ورزش موضوع را روشن می‌کند.

بسیاری از شما با فوتبال امریکایی آشنا هستید. این ورزش مانند دیگر بازی‌های گروهی پیچیده‌تر از آن است که ظاهر آن نشان می‌دهد. بار اول که این بازی را تماشا می‌کنید، در



وهله نخست به نظر تان می آید که دو تیم بی نظم و نابسامان روبه روی هم ایستاده اند اما بعد، چیزی فراتر از این حقیقت را می توان دریافت. هر دو تیم در حال اجرای استراتژی های پیچیده ای هستند که در راه رسالت خویش طراحی کرده اند: پیروزی. این استراتژی ها بر اساس اندیشه های مریان شکل می گیرد. مریان بزرگ برای کسب بهترین نتیجه، به جای تقلید از یکدیگر، استراتژی خود را ارتقا می بخشند و با این دستمایه، بهترین بازیکنان و بهترین تیم را روانه میدان می کنند. اصولاً موفقیت ورزشی، به ویژه در بازی های گروهی، در گرو آموزش و تمرین است. برای مثال در فوتبال، هیچ بازیکنی نمی تواند بدون ممارست و تن دادن به تمرین های سخت و دشوار، به تیم های دانشگاهی کمتر حرفه ای راه یابد چه رسد به بازی در تیم های کاملاً حرفه ای باشگاهی. در اکثر ایالت ها، ستارگان فوتبال از ۱۱ سالگی به آموزش و تمرین های دشوار می پردازند. آنان در مراحل مقدماتی و در واقع بازی های بچگانه است که تکنیک های اساسی فوتبال امریکایی مانند سد راه شدن مجاز<sup>۱</sup>، حمله به توپ دار<sup>۲</sup>، پاسکاری، ضربه زدن به توپ و نظایر این ها را فرا می گیرند. بزرگ تر که می شوند و تجربه بیشتری می اندوزند، بازی ها پیچیده تر می شود و رفته رفته ذهن شان برای درک استراتژی های مختلف آماده می شود. به هر حال، آنان هرگز از تمرین تکنیک های اولیه و اصولی فوتبال امریکایی دست نمی کشند.

فراگرد به کارگیری و ارتقای کارکنان شرکت نیز همانند تیم های ورزشی، مهم است. آزمون های گزینش و یافتن داوطلبان مستعد باید بخشی از این فراگرد باشد: یادتان باشد، کسی که سریع نمی دود جایی در تیم فوتبال نخواهد داشت. آشکارا، یک شرکت بیمه یا هر سازمان قانون مندی، معیارهای دیگری هم دارد و هر کدام باید نیازهای سازمان خود را تعریف کند و راه های کاربرد آن را در مورد هر داوطلب به کار بندد. با آن که ممکن است این شیوه دلهره آور به نظر آید، وقت زیادی را مصرف کند و بعضی مواقع گران باشد، در بلند مدت، مرخص کردن و جایگزینی کارمند ضعیف گران تر از خودداری از استخدام وی است. موضوع مهم بعد از استخدام کارکنان، تعریف نیازهای توسعه منابع انسانی آنان و مشخص کردن برنامه ها و فراگردهایی است که آن ها باید طی کنند. در چند

۱. blocking: مانع شدن از حرکت بازیکن بدون توپ به سوی بازیکن پاس دهنده.

۲. tackling: حمله به بازیکنی که صاحب توپ است. برخلاف فوتبال معمولی، در این جا به زمین زدن یا گرفتن بازیکن توپ دار مجاز است.

سال اول اشتغال کارکنان، این کار مشکل نیست. در شرایط به سرعت در حال تغییر امروز، هر فرد نیاز دارد که به سرعت از طریق شغل خود نیازهای کاری را بفهمد و سپس در مدت زمانی کوتاه اصول فعالیت اقتصادی خود را درک کند. در واقع، «فعالیت اقتصادی خود را یاد بگیرد نه شغل خود را». امروزه شرکت‌ها در حال آزمون ساختارهای سازمانی جدید هستند. آن‌ها نمودار سازمانی خود را گسترش می‌دهند و افراد را به شکل گروه‌های خودگردان سازمان‌دهی می‌کنند. این گونه تغییرات سریع در محل خدمت که برای مواجهه با مخاطرات جدید انجام می‌گیرد به کارکنانی نیاز دارد که نه فقط در شغل خود به وظایف‌شان آگاه باشند بلکه اصول فعالیت بیمه را درک کنند.

بعد از این که کارکنان اصول فعالیت (با مقررات آن) را یاد گرفتند موضوع توسعه منابع انسانی پیچیده‌تر می‌شود. اگر سرمایه انسانی از اجزای مهم موفقیت شرکت تلقی شود باید براساس نیازها شبیه دیگر منابع به طور جدی راهبری شود. این بدان معناست که نیازها باید قبل از انتخاب شیوه آموزش کارکنان مشخص شود. این فراگرد ممکن است به تحلیل ژرف عملکرد کارکنان و توانایی‌هایی که نشان می‌دهند نیاز داشته باشد. چنانچه کارکنان از خود استعداد نشان دهند، شرکت ممکن است فراگردهای گوناگون برجسته‌ای را به کار بندد و روند توسعه منابع انسانی منحصر به فردی را به خاطر ایشان تعمیم دهد تا آن را دنبال کنند.

شگفت این که، آموزش کارکنان از ۳ وجه بسیار شبیه بیمه است: ۱. چنان که توضیح داده شد، اگر می‌خواهیم آموزش کارکنان به نحو مطلوبی مؤثر واقع شود، باید براساس نیاز عملی شود؛ ۲. آموزش کارکنان و بیمه هر دو مستلزم چشم‌پوشی از بعضی مزایا برای به دست آوردن منابع بیشتر است؛ و ۳. به طور معمول هر دو باید فروخته شوند تا این که خریده شوند. به بیان دیگر، چون توسعه منابع انسانی بدون مشکل نیست، ممکن است لازم شود که کارکنان را در تمام رده‌ها برانگیخت تا آنچه برای آنان خوب است انجام دهند. این انگیزش بخش مهمی از مدیریت است و مستلزم همان ابزارها و فراگردهایی است که امکان دارد برای حصول به هر هدف دیگر مدیریتی هم مورد استفاده قرار گیرند.

به نظر می‌رسد که برای مدیریت مالی توسعه منابع انسانی تلاش بسیار اندکی انجام گرفته است. نگرانی از جدیت اندکی است که در ارزیابی هزینه - فایده آموزش کارکنان مبذول می‌شود. یک شرکت مشاوره‌ای در این مورد، آماری را که برای تعیین هزینه -

فایده شیوه‌های مختلف آموزش مورد نیاز شرکت‌هاست به آن‌ها ارائه می‌کند. این که کارکنان در حال آموزش باید جداگانه آموزش ببینند یا در کلاس و آیا ارزش دارد از مواد کمک درسی استفاده کنیم یا نه، پرسش‌هایی هستند که بخش منابع انسانی می‌تواند و باید به آن‌ها پاسخ دهد، زیرا، این پاسخ‌ها پیامدهای مالی تعیین‌کننده‌ای دارد. این نوع تحلیل در تعداد اندکی از شرکت‌ها انجام گرفته است. افزون بر این، بخش منابع انسانی به ندرت گزارش هزینه - فایده مالی توسعه منابع انسانی را به مدیران ارشد ارائه می‌کند. به هر حال، این حرف کهنه شده است که «اگر آموزش گران است از آن صرف نظر کنید». قبل از اعزام هر کارمند به دوره آموزشی باید با توجه به شرایط مالی، نسبت فایده - هزینه آن را معین کرد.

### نتایج فرعی توسعه منابع انسانی

افزون بر مزایای مستقیم آموزش کارکنان، توجه به این نکته مهم است که توسعه منابع انسانی نتایج فرعی<sup>۱</sup> ارزشمندی هم دارد که برخی از این موارد:

۱. آموزش می‌تواند زندگی افراد را تغییر دهد. هر کدام از ما دست کم یک نفر را می‌شناسد که آموزش به طور اساسی زندگیش را تغییر داده است.

۲. افراد آموزش دیده، در مقایسه با آن‌ها که آموزش ندیده‌اند، اعتماد به نفس بیشتری احساس می‌کنند و انگیزه‌شان قوی‌تر است. همه می‌دانند که هرچه پادگان مقرراتی‌تر و گروه‌بان، پرصلابت‌تر و سخت‌گیرتر باشد سربازانی که دوره آموزشی را می‌گذرانند محکم‌تر، قوی‌تر و منضبط‌تر خواهند بود و در پایان دوره احساس می‌کنند دستاوردی دارند که به آن بیالند. شما نیز به لطف بوته آزمایش، کارکنانی خواهید یافت که به مشکلات اساسی توسعه منابع انسانی فایده‌آمده‌اند و واقعاً همان نیروی کاری شده‌اند که شما به آن‌ها نیاز دارید؛ با ارائه آمار، این را ثابت خواهیم کرد.

۳. روحیه گروهی<sup>۲</sup> ناشی از تجربه مشترکی است که در آن کارکنان مطلبی را فرا گرفته‌اند که به موفقیت شرکت کمک می‌کند.

۴. فراگرد آموزش مبتنی بر گروه، چندین مزیت مهم دارد که اغلب به تلاش برای کم کردن هزینه‌ها از طریق کاستن از تعداد کلاس‌ها وابسته است. برخی از این مزایا عبارتند

از: الف) افراد شرکت کننده در کلاس با همدیگر آشنا می‌شوند و می‌دانند که هنگام کار با یکدیگر، حتی هنگامی که در بخش‌های جداگانه هستند، چه انتظاری باید از یکدیگر داشته باشند. این روش، تجدید سازمان و مأموریت مجدد کارکنان را به سرعت تسهیل می‌کند؛ ب) کار کردن با یکدیگر زنجیره‌ای از اعتماد به وجود می‌آورد که در فعالیت گروهی ارزش بسیار زیادی دارد؛ پ) فعالیت‌های گروهی برای هدف‌های مدیریتی ارزش بسیاری دارد؛ ت) اگر کلاس درس آموزش با مطالعات جنبی مناسب ترکیب شود، تأثیر بسیار زیاد و مفیدی بر نسبت‌های قبلی دارد؛ برای مثال، کارآموزان می‌توانند به طور مؤثرتری مطالب را فراگیرند.

۵. امروز، دست کم در ایالات متحده، قراردادهای اجتماعی جدیدی بین کارگران و کارفرمایان منعقد می‌شود. براساس این قراردادها، کارگران به جای استخدام دائم، ناگزیرند به تغییر مشاغل عادت کنند و به جاهایی که مورد نیاز کارفرماست نقل مکان کنند. متقابلاً شرکت‌ها گفته‌اند که برنامه توسعه منابع انسانی را به گونه‌ای اجرا خواهند کرد که برای ارتقای شغلی کارگران مورد نیاز باشد. با وجود این، بررسی اخیر یک شرکت بین‌المللی نشان می‌دهد که کارکنان آمریکایی ناراضی هستند و احساس می‌کنند کارفرمایان برنامه توسعه منابع انسانی را به خوبی اجرا نمی‌کنند. اکنون که نرخ بیکاری در آمریکا در کمترین میزان خود قرار دارد کارکنان مورد غضب کارفرمایان پیمان شکنی هستند که اینان نیز احساس می‌کنند طرف مقابل به قول و قرارهای خود عمل نکرده است.

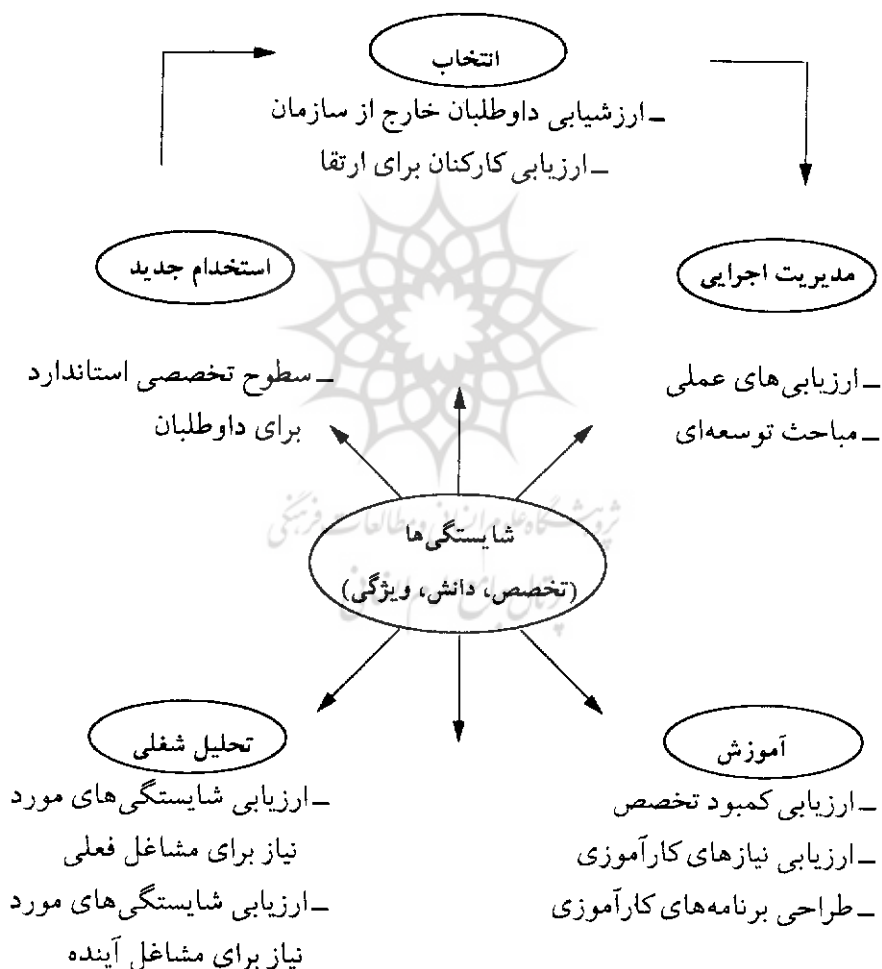
۶. آموزش کارکنان، راه بسیار مؤثری برای رواج ارزش‌هایی است که شرکت به آن‌ها اهمیت می‌دهد. برای مثال، کیفیت خدمات، کنترل هزینه‌ها و دیگر موضوعاتی که در برنامه‌های شرکت مورد تأکید هستند و باید بیشترین دستاوردهای توسعه منابع انسانی در این بخش باشد. درست همان طور که یک تیم ورزشی به «تقویت روحیه برای پیروزی» نیاز دارد، سازمان‌های تجاری نیز به افزایش انگیزه نیاز دارند.

۷. فراگرد برنامه‌ریزی و اجرای آموزش، بارور شدن تخصص‌های اساسی مدیریتی را (برای مثال، گماردن افراد در جای مناسب و مشاوره) در شرایط سالم امکان‌پذیر می‌کند. تدریس باید به منزله جزئی از هر برنامه عطف به آینده مدیریت توسعه منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد.

هنگام بحث درباره توسعه منابع انسانی، مهم توجه به این واقعیت است که بسیاری از

موضوعات دیگر، مورد توجه هیأت مدیره شرکت قرار می‌گیرد، به ویژه هنگامی که شرایط به سمت رقابت بیشتر حرکت می‌کند. همان طور که پیشتر تأکید شد، براساس توسعه منابع انسانی دیگر موضوعات هم باید با طرح سازمانی پیوند داشته باشند. اگر برنامه‌ریزی به خوبی انجام گیرد نقشه مورد نیاز برای تعیین مسیر پیشرفت و نقاط عطفی که برای ارزیابی میزان موفقیت لازم است در آن ارائه خواهد شد.

### سیستم درهم تنیده منابع انسانی در آستانه سال ۲۰۰۰



تعریف و انتخاب شایستگی‌ها گام نخست در تکوین آینده شرکت و صنعت است. همین‌طور آزمون شایستگی‌ها، اطلاعات مورد نیاز شرکت‌ها در زمینه معیار موفقیت در استخدام مجدد، تعیین تفاوت تخصص بین کارکنان امروز و نیازهای شغلی در آینده، مدیریت عملیات کارفرما در شرایط جدید با موفقیت بیشتر را ارائه و نیازهای کارآموزی را معین خواهد کرد.

### نیروی کار رقابتی برای قرن آینده

شایستگی‌ها، اساس توسعه سیستم درهم تنیده منابع انسانی هستند که برای گزینش، آموزش و نگهداری نیروی کار رقابتی در قرن آینده کمک خواهند کرد. در مرکز سیستم، شایستگی‌های تعریف شده‌ای مثل تخصص، دانش و ویژگی قرار گرفته که کارکنان را در رقابت‌های روزافزون شغلی موفق خواهد ساخت. ■

