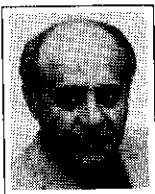


توسعه منابع انسانی؛ گزینه‌های بی جایگزین

شوکت کنندگان در

میزگرد

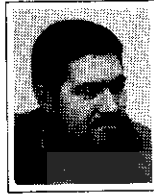
بخش دوم و پایانی



محمود نظاری



علی محمد گوردزی



سیداحمد طباطبایی



نسربین جزینی



قاسم انصاری رنایی



بهزاد ابوالعلایی



سیدایار ایلی

فارغ‌التحصیل رشته مدیریت، مدیرعامل و یکی از بسییانگذاران گروه شرکت‌های همکاران سیستم

دکترای روانشناسی بالینی، عضو شورای جهانی روان‌درمانی، عضو هیات رئیسه فدراسیون آسیایی روان‌درمانی، استاد دانشگاه، مدیر جذب و آموزش سازمان گسترش و نوسازی منابع ایران

دکترای مدیریت دولتی با گرایش توسعه، دارای مقالات علمی در مدیریت و توسعه در نشریات تخصصی، مدیرکل دفتر آموزش و بهسازی نیروی انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور

دکترای مدیریت دولتی از کالیفرنیا جنوبی، عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی، دارای بیش از ۲۵ سال تجربه تدریس، پژوهش و مشاوره در حوزه‌های مختلف منابع انسانی

دکترای مدیریت رفتار سازمانی، دانشیار دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی، قائم‌مقام سازمان ملی بهره‌وری ایران

دکترای مدیریت دولتی با گرایش منابع انسانی، دارای پانزده سال سابقه مدیریت در حوزه مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های خودروسازی، قائم‌مقام مدیرعامل ایران خودرو در برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی

فوق دکترای مدیریت آموزش عالی از آمریکا، دانشیار دانشگاه تهران، عضو هیات علمی کارشناسی ارشد و مشاور مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی

ژوبشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

تألیفات: جامع علوم انسانی

اشاره

اندیشمندان، عصر حاضر را عصر پرورشگری نامیده‌اند و نظام‌هایی که توانسته‌اند در این راستا از دانایی، استعداد و قابلیت‌های انسانی بهره‌های لازم را کسب کنند، انسان‌های سعادت‌مند و رشدیافته در اختیار جامعه قرار داده‌اند.

در جهان رقابتی امروز، توجه تمام عیار به انسان و بهره‌گیری از دانش توسعه منابع انسانی، یک مزیت رقابتی شناخته شده و تاثیرگذار در حوزه‌های مختلف بویژه در حوزه کسب و کار است. بر همین اساس امروزه ثابت شده است که مدیران توسعه منابع انسانی می‌توانند با توسعه خودشان حتی قیمت تمام‌شده کالا را به حداقل ممکن کاهش داده و از میزان ضایعات و هزینه‌های زائد بکاهند.

البته شکی نیست که همه فعالیت‌های توسعه منابع انسانی در یک بستر انسانی معنی‌دار خواهد بود و ایجاد چنین بستری نیز مستلزم فراهم‌ساختن محیطی مبتنی بر کرامت انسان، حفظ حرمت و جایگاه والای اوست.

با توجه به تاثیر نشر و گستره دانش توسعه منابع انسانی در پیشبرد هدفها و سیاست‌های سازمانها و بنگاهها، در نخستین بخش میزگرد به همت شرکت‌کنندگان در بحث با مفاهیمی نظیر تعریف و مفهوم‌شناسی توسعه منابع انسانی، سیستم‌ها و رویکردهای توسعه منابع انسانی، نقش آموزش‌های مختلف در توسعه دانش منابع انسانی و نیز برنامه‌های نخستین کنفرانس ملی توسعه منابع انسانی آشنا شدیم. در دومین و آخرین بخش این میزگرد، علاقه‌مندان متناسب با وقت جلسه میزگرد و محدودیت صفحات این بخش در جریان مقولاتی چون زیرسیستم‌های توسعه منابع انسانی، تفکر سیستمی، تفکر استراتژیک و تفکر علمی، ویژگی‌های برنامه‌های توسعه منابع انسانی، سیاستها و برنامه‌های دولت در این حوزه، سرمایه انسانی، بحث امنیت و زمینه‌سازی‌های لازم فرهنگی - سازمانی در حوزه توسعه منابع انسانی قرار خواهند گرفت.

با امید به اینکه آنچه در این دو شماره تقدیم مشتاقان و خوانندگان تدبیر شد، مورد توجه قرار گرفته باشد، بخش پایانی میزگرد را از نظر می‌گذرانیم.



سطح شخصی برای هر فرد هم بتوانیم یک برنامه اختصاصی در نظر بگیریم.

۲ - زیرسیستم دوم، سیستم مسیر پیشرفت شغلی است. همان‌طور که عرض کردم ما باید بین توسعه افراد در سازمان از نظر قابلیت‌ها، گرایش، نگرش، بینش و توانایی‌ها با رشد و توسعه آنها در کاریر شغلی و موقعیت سازمانی بتوانیم ارتباط برقرار کنیم. این امر هم به سازمان کمک می‌کند که وقتی افراد را توسعه داد از یک سو از این افراد توسعه یافته در مشاغل حساس‌تر، خطیرتر و استراتژیک‌تر استفاده کند، و از طرف دیگر به افراد انگیزه می‌دهد که خودشان را وقف توسعه خودشان بکنند. در چارچوب این سیستم فرض بر این است که همه افراد مستعد هستند و هرکس باید فرصت برای توسعه استعدادها و قابلیت‌های خودش را داشته باشد. علاوه بر این سازمان باید این فرصت را به افراد بدهد که افراد از طریق سازوکارهایی مثل چرخش شغلی، توسعه شغلی، نقل و انتقالات داخلی و حتی استفاده از فرصت‌های خالی شغلی، این امکان برایشان فراهم شود که چنانچه در حوزه‌ای توسعه پیدا کردند از مناسب و مشاغل جدیدتر و بالاتر و متنوع‌تری استفاده کنند.

۳ - سومین زیرسیستم، زیرسیستم تخصیص منابع است که بسیار برای فرایند توسعه منابع

که ما به عنوان مدیریت منابع انسانی می‌شناسیم نظیر استخدام، مدیریت عملکرد، نظام پرداخت، و نظام ارتقا و انتصاب چه ارتباطی باید وجود داشته باشد؟ در سطح سوم و بالاتر اینکه بین این فرایند و فرایندهای دیگر سازمان مثل فرایندهای تولید، طراحی و فرایندهای عملیاتی و مدیریتی چه ارتباطی وجود دارد؟

زیرسیستم‌ها
در سطح اول، یعنی زیرسیستم‌های فرایند توسعه منابع انسانی، من به استناد استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی (PDS) این زیرسیستم‌ها را در چند سرفصل ارائه می‌کنم.

۱ - اولین زیرسیستم، سیستم تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی منابع انسانی است. این نیازها قطعاً باید از برنامه‌ها و اهداف استراتژیک سازمان استخراج شود. این استاندارد اصرار دارد که سرپرستان مستقیم در تشخیص نیازهای توسعه افراد نقش داشته باشند. به روزآوری این نیازها و تجزیه و تحلیل آنها، مسأله‌ای مهم تلقی می‌شود. علاوه بر اینکه ما برای هرکدام از مشاغل و مناصب و سطوح سازمانی تجزیه و تحلیل

می‌کنیم و تعیین می‌کنیم چه نیازهای آموزشی توسعه‌ای وجود دارد، این استاندارد تأکید دارد که به خاطر تفاوت‌های موجود بین افراد، ما حتماً در

دکتر ابیلی: به نام خدا، همان‌گونه که خوانندگان گرامی استحضار دارند در نخستین بخش میزگرد مباحثی از قبیل مفهوم شناسی توسعه منابع انسانی، ضرورت یکپارچگی سیستم‌های توسعه منابع انسانی نظیر آموزش، ارزیابی عملکرد و مربیگری، و بالاخره استانداردهای معتبر برای ارزیابی حوزه توسعه منابع انسانی و رسالت اساسی و اهمیت این دانش در شرایط پرچالش امروز جهانی به اطلاع علاقه‌مندان رسید.

در این بخش سعی می‌شود با کمک استادان و مدیران ارجمند بقیه بحث را دنبال کرده و ابعاد مهم دیگری از موضوع مورد تحلیل و ارزیابی قرار گیرد.

در اینجا ضمن تشکر مجدد از میهمانان گرامی، ابتدا از آقای دکتر ابوالعلائی درخواست می‌کنم که به بیان دیدگاهها و نظرات خود درباره زیرسیستم‌های توسعه منابع انسانی بپردازند.

دکتر ابوالعلائی: درمورد زیرسیستم‌های توسعه منابع انسانی، در سه سطح می‌توانیم بحث کنیم. یکی اینکه بین زیرسیستم‌های فرایند توسعه منابع انسانی چه ارتباطی وجود دارد و خود زیرسیستم‌ها چیست؟ دوم اینکه بین فرایند توسعه منابع انسانی و بقیه فعالیتها و فرایندهایی

واحد سازمانی ذی‌ربط یا کل سازمان ارزیابی شود. ما باید بتوانیم در فرایند توسعه منابع انسانی نشان بدهیم که اگر چند صد هزار نفر ساعت به برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان اختصاص یافته است، تاثیرات این برنامه‌ها به روی عملکرد سازمان چه بوده است.

پرسشها

برای اینکه اندکی ابعاد بحث روشن‌تر شود، عرض می‌کنم در استاندارد PDS، ۵۶ سوال مختلف معطوف به ۵۶ معیار مختلف از سازمانی که در چارچوب این استاندارد مورد‌ممیزی قرار می‌گیرد، انجام می‌شود. من فقط به چند مورد مهم آنها اشاره می‌کنم.

یک سوال این است که آیا مدیران عامل جهت‌گیری استراتژی توسعه کارکنان را تعیین می‌کنند؟ سوال دوم اینکه تجزیه و تحلیل نیازهای کارکنان توسعه و یادگیری به صورت ساختارمند، منظم و همسو با اهداف سازمان انجام می‌شود؟ سوال مهم بعدی این است که آیا یک مدیر ارشد مسئولیت فعالیتهای توسعه کارکنان را برعهده دارد؟ البته این مورد یک مشکل عمومی است، کمالینکه در کفرانسی که سال گذشته توسط MCE در اروپا برگزار شد، گزارش دادند که فقط در ده درصد از هیاتهای مدیره سازمانهای اروپایی، فردی از حوزه منابع انسانی حضور دارد. اما پیش‌بینی این بود که ظرف ۴-۵ سال آینده این روند تشدید شود. این مهم است که ما برای فرایند توسعه منابع انسانی یک مدیر ارشد را اختصاص داده باشیم.

سوال بعدی این است که آیا مدیران و ازجمله مدیرعامل به منظور مشارکت در فعالیتهای توسعه کارکنان، وقت صرف می‌کنند؟ آیا سرپرستان مستقیم، برنامه‌های یادگیری را به کارکنان ابلاغ می‌کنند؟ در آموزشهای توجیهی شرکت می‌کنند؟ از عملکرد کارکنان در زمینه یادگیری مطلع می‌شوند؟ آیا میزان یادگیری کسب شده در برنامه‌های توسعه، تاثیرات عینی دارد؟ این بدان معنا است که فعالیتهای توسعه منابع انسانی باید تاثیرات عینی داشته باشند. یک برنامه توسعه منابع انسانی باید در میان مدت و بلندمدت بسر روی عملکرد فرد و عملکرد سازمان و سرپرست مستقیم فردی که توسعه پیدا کرده تاثیر بگذارد و موجب ارتقای قابلیت‌های فرد یا تغییر نگرش فرد و یا تغییر در رفتار او شود.

آخرین سوال اینکه آیا سازمانی که ممیزی می‌شود، شاخصهای توسعه منابع انسانی



دکتر ابوالمالی:

در چارچوب سیستم مسیر پیشرفت شغلی، فرض بر این است که همه افراد مستعد هستند و هرکس باید فرصت برای توسعه استعدادها و قابلیت‌های خودش را داشته باشد.

زیرسیستم تخصیص منابع، آموزش یا توسعه کارکنان را سرمایه‌گذاری تلقی می‌کند.

در رویکرد جدید توسعه منابع انسانی، اصرار بر این است که سرپرستان مستقیم، کارکنان خود را در جریان انتظاراتی که برنامه‌های توسعه از آنها دارد بگذارند.

ما باید بتوانیم در فرایند توسعه منابع انسانی نشان بدهیم که اگر چندصد هزار نفر ساعت به برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان اختصاص یافته است، تاثیر این برنامه‌ها روی عملکرد سازمان چه بوده است؟

این نکته‌ای مهم است که ما برای فرایند توسعه منابع انسانی در سازمان، یک مدیر ارشد اختصاص دهیم.

فعالتهای توسعه منابع انسانی، باید تاثیرات عینی داشته باشند.

توسعه منابع انسانی بدون توجه به سازوکارهایی که ما برای انتخاب و انتصاب افراد داریم، می‌تواند بعضی از سرمایه‌گذاری‌های ما را کم‌اثر کند.

انسانی مهم است. این زیرسیستم، آموزش یا توسعه کارکنان را سرمایه‌گذاری تلقی می‌کند و آموزش را به صورت یک طرح جامع اجرا می‌کند و همه تسهیلات و امکانات و زمان لازم را برای توسعه کارکنان تخصیص می‌دهد.

۴ - چهارمین زیرسیستم، ارتباطات است. منظور از این زیرسیستم آن است که طرحها و برنامه‌های توسعه‌ای باید به صورت واضح و در فرصتهای برابر برای همه کسانی که می‌توانند از آن فرصتها استفاده کنند اعلام و ابلاغ شود. در این استاندارد روی نقش سرپرستان مستقیم و مدیران واحدها و مدیریت ارشد تاکید بسیار می‌شود. اما معمولاً سرپرستان مستقیم یا مدیران واحدها در سازمانهای ما کمتر در فرایندهای آموزشی و توسعه‌ای دخالت دارند. ما طراحی اجرایی برنامه‌های توسعه آموزش را به صورت متمرکز توسط یک واحد سازمانی به نام مرکز آموزش یا مرکز توسعه منابع انسانی داریم.

در رویکرد جدید توسعه منابع انسانی، اصرار بر این است که سرپرستان مستقیم در تحقق و هدف نقش داشته باشند: نخست کارکنان را در جریان انتظاراتی که برنامه‌های توسعه از آنها دارد بگذارند. درواقع کارکنان بدانند که با شرکت در برنامه آموزش، از آنها انتظار می‌رود که به سطحی از تجارب جدید یا قابلیت‌های جدید دست پیدا کنند و چگونه بتوانند به سازمان خدمت کنند. دوم اینکه کمک و نظارت کنند تا انتظاراتی که سازمان آنها پس از گذراندن برنامه توسعه منابع انسانی از آنها دارد برآورده شود.

۵ - زیرسیستم بعدی مربوط به آموزشهای توجیهی بدو خدمت (INDUCTION) است و از طریق آن باید اطمینان حاصل شود که کارکنان جدید یا کارکنان قدیمی که با تغییر شغل و وظیفه مواجه می‌شوند، راهنمایی‌های لازم و آموزشهای مورد نیاز را برای یافتن سریع قابلیت‌ها و مهارتهای مربوط به این شغل یا وظیفه دریافت می‌کنند.

۶ - زیرسیستم ششم مربوط به نظارت و مراقبت دائمی (MONITORING) است. در این مفهوم سوابق آموزشی به صورت دوره‌ای و به روز تحلیل می‌شود و نظارت می‌شود که آیا کارکنان فرصت پیدا می‌کنند که از مهارتهای کسب شده در برنامه توسعه در محیط واقعی کار استفاده کنند و برکارایی و بهره‌وری خود بیفزایند؟

۷ - هفتمین زیرسیستم، ارزشیابی است. نتایج آموزش باید هم در روش کاری کارکنانی که در این برنامه‌ها شرکت کرده‌اند و هم در عملکرد

قابلیتها و تواناییهای آنان، زمینه شکوفایی آن پتانسیلها و استعدادها مهیا شود تا آثار و برکات آن در خدمت توسعه پیشرفت سازمان، به کار گرفته شود.

۲ - وجود انگیزه، تمایل و علاقه لازم در کارکنان نسبت به توسعه و توانمندسازی مستمر خودشان از سوی دیگر، شرط مهم تحقق توسعه انسانی است. با وجود چنین انگیزه و باوری کارکنان می‌توانند در بستر حمایتی مدیریت ارشد سازمان، هدایت و راهبری فرایند توسعه مستمر قابلیت‌های خود را خود عهده‌دار شوند. توجه ویژه به تناسب شغل و شاغل و استقرار نظام شایستگی در سازمان نیز به عنوان پشتوانه ایجاد و حفظ علاقه و تمایل کارکنان به توسعه و توانمندسازی مستمر خودشان، به تضمین مرفقیتهای برنامه‌های توسعه انسانی کمک خواهد کرد.

با این حال، به خاطر تمرکز بر بحث سیستمها، تاکید ایشان بر حاکمیت تفکر سیستمی بود. به نظر اینجانب حاکمیت چنین سیستمی همراه با وجود تفکر بهبود مستمر سیستمهای توسعه منابع انسانی که بتواند در تامین پاسخگویی مستمر سیستمها به نیازهای درحال تغییر توسعه منابع انسانی موثر واقع شود، شرط لازم استمرار اثربخشی این سیستمهاست.

در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که سه عنصر تفکر سیستمی، تفکر استراتژیک و تفکر علمی باید در بحث تشخیص نیازهای توسعه و هدایت توسعه افراد از تاکید بالا برخوردار باشند.

دکتر جزئی: آقای دکتر ابوالعلایی از شاخصهای مختلف توسعه منابع انسانی صحبت کردند. تصور می‌کنم بدون ایجاد بستر و فرهنگ مناسب و اعتقاد به این موضوع که توسعه منابع انسانی از الزامات مزیت‌های رقابتی هر سازمان است، نمی‌توان به بحث درباره آن پرداخت.

درک اهمیت منابع انسانی سازمان و توسعه آن از مهم‌ترین عوامل کلیدی در موفقیت و اثربخشی سازمان است؛ زیرا تنها مزیت رقابتی پایدار سازمان، انسانهای مشغول به کار در آن هستند. برای موفقیت و ارتقای اثربخشی سازمان، شما مجبورید که سیستمها و سرمایه‌های سازمانی را در جهت حمایت از سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی سوق دهید. نظاری: در این بخش نظراتم را در مورد مسائلی که دوستان مطرح کرده‌اند، بیان می‌کنم. آقای دکتر



دکتر ایلی:

چهار معیار مورد استفاده در سرپرستی عبارتند از: اشراف به کار، علاقه به توسعه افراد، صرف وقت کافی، و آشنایی با سازوکارهای توسعه.

ایجاد بستر مناسب در سازمان، مستلزم تغییر در الگوهای ذهنی مدیریت ارشد است.

وجود انگیزه، تمایل و علاقه لازم در کارکنان نسبت به توسعه و توانمندسازی مستمر، شرط مهم تحقق توسعه انسانی است.

سه عنصر تفکر سیستمی، تفکر استراتژیک و تفکر علمی باید در بحث تشخیص نیازهای توسعه و هدایت توسعه افراد از تاکید بالا برخوردار باشد.

بعضی مدیریت مشارکتی را برای اداره واحد توسعه منابع انسانی در نظر گرفته‌اند. بر این اساس هر فرد باید مسئولیت توسعه در خود و دیگران را داشته باشد.

نقش واحد توسعه منابع انسانی در سازمانها از انفعالی به راهبردی و از عامل به مشاوره‌ای و تسهیل‌گر، تبدیل شده است.

توسعه اجتماعی مرهون افراد توسعه یافته است و افراد توسعه یافته هم باید یاددهی و هم آموزی را در اختیار یکدیگر، قرار دهند.

همه فعالیت‌های توسعه منابع انسانی در یک بستر انسانی معنی‌دار خواهد بود - بستری که وجود آن مستلزم فراهم ساختن محیطی مبتنی بر کرامت انسان و حفظ حرمت و جایگاه والای اوست.

خودش را با بهترین‌های صنعت مقایسه می‌کند؟ متأسفانه سازمانهای ما فاقد این مورد هستند و امیدواریم بعداً NGOها اقدام کنند.

اگر بهگزینی (BENCHMARKING) داشته باشیم که بتوانیم در حوزه منابع انسانی، خودمان را با آن مقایسه کنیم آن تنش خلاق اتفاق می‌افتد و مانگیزه پیدا می‌کنیم برای اینکه به سطوح بالاتری برسیم.

در یک جمله، به نظر می‌رسد ما در مدل وسیع‌تر نمی‌توانیم آموزش و توسعه را فارغ از بقیه فرایندهای مدیریت منابع انسانی مطالعه کنیم. برای مثال ما در بسیاری از موارد، افرادی را وارد برنامه توسعه منابع انسانی می‌کنیم که متأسفانه به‌طور مناسب برای شغلشان انتخاب نشده‌اند. بنابراین توسعه منابع انسانی بدون توجه به سازوکارهایی که ما برای انتخاب و انتصاب افراد داریم و بدون توجه به سایر فرایندهای مدیریت منابع انسانی، می‌تواند بعضی از سرمایه‌گذاری‌های ما را کم اثر کند، پس باید توجه داشته باشیم که این دید کلان را همواره حفظ کنیم.

دکتر ایلی: در بحث سرپرست، معمولاً چهار معیار را به کار می‌برند. ۱ - اشراف به کار فرد داشته باشد، ۲ - علاقه به توسعه افراد را به عنوان یکی از وظایف خود تعریف کند، ۳ - برای کار خود وقت کافی صرف کند، ۴ - با مکانیسمهای توسعه آشنا باشد تا بتواند در جهت هدایت و جهت‌دهی افراد، موثر باشد.

آقای دکتر ابوالعلایی در سخنان خود به بحث حمایت مدیریت ارشد اشاره کردند. در این مورد، معتقدم که دو محور یا عنصر را باید توأماً به عنوان الزامات توسعه منابع انسانی مدنظر داشت:

۱ - اعتقاد مدیریت ارشد به فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بنگاه و حمایت بی‌دریغ از آن فعالیتها. ایجاد بستر مناسب در سازمان مستلزم تغییر در الگوهای ذهنی مدیریت ارشد است؛ به نحوی که نگاه به مسایل و راه‌حلهای آن، یک نگاه انسانی و با تقویت بعد انسانی راه‌حلهای همراه باشد. در چنین بستری مدیریت سازمان برای خود، سازمان و اعضای آن نقشی متعادل‌تر قابل می‌شود و به این واقعیت وقوف دارد که در مغز و دل کارکنان، پتانسیلهایی نهفته است که نباید مورد غفلت قرار گیرد و باید با حفظ حرمت انسانی و جلب رضایت افراد ابراز، و اعتماد به

ابوالعلائی اشاره به آماری داشتند که نشان می داد حضور مدیران منابع انسانی در ترکیب مدیریت ارشد موسسات، حدود ۱۰ درصد شناسایی شده است. بنابه آنچه که مدیران موفق بنگاههای اقتصادی بزرگ اظهار می کنند، به نظر می رسد که آنها توسعه منابع انسانی را در مرکز توجه قرار داده اند.

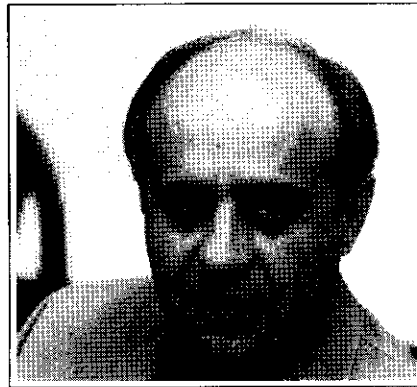
این امر نشان می دهد که یکی از ویژگیهای مدیران موفق، تکیه بر توسعه منابع انسانی است و صرف نظر از این که پست سازمانی ایشان مدیریت عامل یا مدیریت منابع انسانی باشد، خود را عهده دار توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از عوامل موفقیت می دانند. در شرکت ما مدتها این بحث مطرح بود که آیا شرکت باید مدیریت منابع داشته باشد و یا اینکه هریک از مدیران ایفای چنین نقشی را جزو مسئولیتهای خود بدانند. یک نظریه که خود من هم طرفدار آن هستم این است که تفکیک مدیریت توسعه منابع انسانی ضرورت ندارد، بلکه باید مدیران عامل همه شرکتها، باداشتن مشاور در این زمینه خود

مدیریت منابع انسانی را مدیریت نمایند و به کمک سیستم های نرم افزاری به این دسته از فعالیتهای خویش نظام بخشند و از طرف دیگر دیدگاههای مناسب را از مشاور منابع انسانی شرکت دریافت دارند. در مقابل، دیدگاه دیگری به تفکیک وظایف مدیریت فعالیتها و منابع انسانی اعتقاد دارد.

دوستان در برشمردن زیرسیستم های مدیریت منابع انسانی، به زیرسیستم هایی اشاره کردند که شاید همه وظایف و عملکردهای مربوط به این مبحث را پوشش ندهد، در صورتی که یکپارچگی موجودیت بنگاه، ایجاب می کند که سیستم های مرتبط با این فعالیت به صورت یکپارچه مورد توجه و استفاده قرار گیرند. به طور مشخص مباحث توسعه منابع انسانی با سیستم پرداخت به کارکنان، رابطه بسیار نزدیک و تنگاتنگ دارد.

در پایان و به علت آنکه ممکن است اغلب مدیران از نرم افزارهای منابع انسانی انتظار یکدستی را نداشته باشند، علاقه مندم در این زمینه نکاتی را مطرح نمایم.

مدیریت توسعه منابع انسانی اغلب به مسائلی کیفی می پردازد که عددی و کمتی کردن آن به سادگی میسر نیست. چنانچه اطلاعاتی در مورد ساعات آموزش کارکنان یا آمار گواهینامه های ضروری احراز مشاغل یک



نظاری:

یکی از ویژگیهای مدیران موفق، تکیه بر توسعه منابع انسانی است.

تفکیک مدیریت توسعه منابع انسانی ضرورت ندارد. مدیران عامل همه شرکتها می توانند با داشتن مشاور در این زمینه و کمک سیستم های نرم افزاری، خود مدیریت منابع انسانی را مدیریت کنند.

یکپارچگی موجودیت بنگاه ایجاب می کند که سیستم های مرتبط با توسعه منابع انسانی به صورت یکپارچه مورد توجه و استفاده قرار گیرند.

مدیریت توسعه منابع انسانی اغلب به مسایل کیفی می پردازد که عددی و کمتی کردن آن به سادگی میسر نیست.

آنچه که تاکنون در زمینه توسعه نرم افزارهای منابع انسانی صورت پذیرفته صرفاً می تواند ابزاری برای بهبود مدیریت توسعه منابع انسانی باشد.

برپاسازی مدیریت موفق در حوزه توسعه منابع انسانی صرفاً نمی تواند بر ابزار نرم افزاری استوار باشد، بلکه نیاز به پیش مدیریت ارشد سازمان و عزم همه مدیران به استقرار چنین جایگاهی دارد.

سازمان مورد نظر باشد، قطعاً نرم افزارهای مرتبط، اطلاعات مناسب و دسته بندی شده و به روز را ارائه می دهند. اشکالی که ممکن است چنین سیستم هایی ایجاد کند، این است که با جمع آوری و پردازش اطلاعات مربوط به کارکنان، خیال مدیران آسوده شود که ایشان مجهز به سیستم های منابع انسانی شده و دیگر دغدغهای در این زمینه وجود ندارد.

به نظر من آنچه که تا به حال در زمینه توسعه نرم افزارهای منابع انسانی صورت پذیرفته و به عموم عرضه شده است می تواند صرفاً ابزاری برای بهبود مدیریت توسعه منابع انسانی باشد. لذا برپاسازی یک مدیریت موفق توسعه منابع انسانی، صرفاً نمی تواند بر ابزار نرم افزاری استوار باشد، بلکه نیاز به پیش مدیریت ارشد سازمان و عزم همه مدیران به استقرار چنین جایگاهی دارد.

دکتر ابیلی: اشاره آقای نظاری به این نکته بود که مدیریت توسعه منابع انسانی باید وظیفه هرفرد تلقی شود.

در دنیا نقشهای مختلفی برای واحد توسعه منابع انسانی در نظر گرفته اند. از جمله می گویند مدیریت این واحد، مدیریت مشارکتی است یعنی هر فرد باید مسئولیت توسعه در خود و دیگران را داشته باشد. بنابراین، نقش اول واحد توسعه منابع انسانی را باید نقش تسهیل گر و هدایت کننده مجموعه دانست. در سازمانهای

موفق امروزی برای واحد توسعه منابع انسانی نقشی متفاوت از نقشهای سنتی آن تعریف شده است. در چارچوب چنین تعریفی، نقش این واحد از انفعالی به راهبردی تغییر ماهیت داده است، نقش آن از نقش عامل به نقش مشاوره ای و تسهیل گر تبدیل شده است و نقش عامل تغییر بودن این واحد در آماده کردن بستر تحول برای دیگر واحدهای سازمان، در حال پررنگ تر شدن است.

نقش بعدی این واحد، برقراری ارتباط بین هدفها و فعالیتهای توسعه منابع انسانی با هدفهای سازمان است. در این راستا، هدفها و استراتژیهای مهم فعالیتهای توسعه منابع انسانی بنگاه باید به روشنی تعریف شود و عناصری چون ارتقای کیفیت عملکرد افراد و مهارتهای ارتباطی آنها، کاهش هزینه ها و ضایعات فردی و سازمانی، رضایتمندی بیشتر ذی نفعان سازمان و نهایتاً تقویت سازمان در خلق و حفظ مزیت رقابتی آن را دربرداشته باشد.

بحث سرپرست و مدیر هم، بحث مهمی

تجربه سازمانی نداریم.

من باید با مقدمه‌ای، فرد را برای یادگیری آماده کنم. زمینه‌سازی و ایجاد سوال در فرد بسیار اهمیت دارد. زمینه را فراهم کنیم که فرد احساس کند، آنچه که می‌داند کافی نیست.

بیشتر کسانی که در حوزه مدیریت منابع انسانی به خطا دچار می‌شوند، آنهایی هستند که نمی‌دانند اگر این کار را انجام دهند چه عقوبتی دارد. اگر ما اینها را در فضایی قرار دهیم که کار، سازمان و مدیریت را بشناسند، آن وقت زمینه برای آموزش فراهم می‌شود و خود تشنه رشد می‌شوند و آنگاه ما می‌توانیم برنامه‌ریزی آموزشی برای آنها داشته باشیم.

دکتر گودرزی: اشاره استادان ارجمند من به نقش اقتصادی منابع انسانی، مرا به یاد حرف گری بگر برنده جایزه نوبل در اقتصاد انداخت. او می‌گوید درست است که قبل از رنسانس زمین، منابع طبیعی و ماشین‌آلات به نوعی می‌توانست منبع ثروت باشد، اما سرمایه اصلی در بعد از رنسانس، دانایی است. به همین دلیل، امروزه تئوری معروف مبتنی بر «سرمایه انسانی» را در توسعه منابع انسانی در پیش رو داریم.

براین اساس، انسانها با خودشان دانش و مهارت، حکمت، معرفت و عشق را در سازمان می‌آورند. این نوع سرمایه در نظریه‌های جدید حسابداری منابع انسانی به درستی جایگاه موثری را به خود اختصاص داده است. میزان خلاقیت و هوش انسانی، یک سرمایه است.

تئوری دیگر، تئوری مبتنی بر هزینه معامله است که در کسب و کار اتفاق می‌افتد. این تئوری در پژوهش‌های توسعه منابع انسانی جای خودش را باز کرده است، به گونه‌ای که مدیران توسعه منابع انسانی می‌توانند با توسعه نظامهای منابع انسانی، قیمت تمام‌شده کالا را به حداقل ممکن برسانند. به همین دلیل است که ما نقش خلاقیت و یادگیری و بهره‌وری را می‌توانیم از منظر این تئوری‌ها در جایگاه جدید منابع انسانی تحلیل کنیم.

در توسعه منابع انسانی باید روی سخنان جناب آقای دکتر انصاری خیلی تأمل کنیم. ما شیوه‌ای منسجم و نظام‌دار در آموزش در سازمانها نداریم. گمان می‌کنیم آموزش همچنان باید بر پایه روشهای کلاسیک گذشته باشد. در حالی که جان دیوئی فیلسوف بزرگ آمریکایی یادگیری به وسیله عمل را توصیه می‌کند. در واقع نگرش به آموزش در سازمانهای قرن بیست و یکم



دکتر انصاری:

واقعیت این است که ما تفاوت زندگی سازمانی با زندگی معمولی را نمی‌توانیم بشناسانیم و هنوز تجربه درستی از زندگی سازمانی در کل نظام نداریم.

مگر ما چند نسل زندگی سازمانی داریم که از مدیریت منابع انسانی انتظار داریم که کار فوق‌العاده‌ای انجام دهد.

بیشتر کسانی که در حوزه مدیریت منابع انسانی به خطا دچار می‌شوند، آنهایی هستند که نمی‌دانند اگر این کار را انجام دهند چه عقوبتی دارد.

اگر دوزمینه بسیار مهم، یعنی حقوق و دستمزد و امنیت در منابع انسانی هر دستگاه و بنگاه مورد توجه واقع نشود، آموزش چندان موثر نیست.

کسی که کار می‌کند و اعتماد به این ندارد که با کار کردن در یک واحد، حداقل زندگی‌اش تأمین می‌شود، مجبور است به نوعی دیگر وارد صحنه عمل شود. آن نوع دیگر معمولاً خطر آفرین و فساد انگیز است.

من همواره روی مساله جبران مادی و معنوی، بحث امنیت و زمینه‌سازی لازم فرهنگی - سازمانی در حوزه توسعه منابع انسانی، تأکید دارم.

است. به عبارت دیگر در این فضای ICT-BASED و GLOBALIZED، امروز بحث توسعه منابع انسانی به نوعی به هدایت و راهبری نیاز دارد.

به‌رحال با توجه به محدودیت نظرتهای فیزیکی، نقش تسهیل‌گری مدیریت واحد توسعه منابع انسانی بیشتر تقویت می‌شود و خود وظیفه را به تمام ذی‌نفعان می‌سپارند که هر ذی‌نفع به‌عنوان مشتری بتواند تذکر بدهد و راه توسعه فرد را هموار کند. خود فرد هم با توجه به خودآگاهی که ایجاد می‌شود به توسعه مستمر خود فکر می‌کند. تأکید آقای نظاری هم تأکید درستی است، روند دنیا هم به طرف نقش تسهیل‌کننده‌ای و مشاوره‌ای این واحد پیش می‌رود.

دکتر انصاری: اگر فرض کنیم که گزینش نیروی انسانی بر مبنای نیاز و شاخصهای مناسب سازمان صورت می‌گیرد، باز هم لازم است تا قبل از ورود این افراد به سازمان، آموزشهای لازم و زمینه‌سازی‌ها و بسترسازی‌های فکری - عملیاتی مناسب برای این تازه‌واردها ایجاد شود تا هم آنها آسانتر و موثرتر وارد سازمان شوند و هم سازمان در مورد آنها اصطکاک کمتری داشته باشد و انرژی و هزینه کمتری برای ورود عملی آنها به مشاغل صرف نماید.

برای انجام چنین برنامه‌ای، و به سفارش یکی از بانکهای بزرگ کشور، برنامه‌ای را تحت عنوان «آشنایی با زندگی سازمانی» تنظیم کرده‌ام که حاوی بسیاری از نکات مدیریتی، روابط انسانی در سازمان، روانشناسی سازمانی و فضای فردی است و در مدت چهار ساعت با آموزش و گفت و شنود درباره این موضوعها بحث و تبادل نظر می‌کنیم.

واقعیت این است که ما تفاوت زندگی سازمانی با زندگی معمولی را نتوانستیم بشناسانیم، ما هنوز تجربه درستی از زندگی سازمانی در کل نظام نداریم. مگر ما چند نسل زندگی سازمانی داریم که از مدیریت منابع انسانی انتظار داریم که کار فوق‌العاده‌ای انجام دهد.

من معمولاً در این دوره‌ها سوال می‌کنم که پدرتان چه کاره است. به‌ندرت می‌گویند در یک سازمانی کار می‌کند، تقریباً اکثر قریب به اتفاق زندگی غیرسازمانی را تجربه کرده‌اند و به ندرت پدرشان یا حداقل پدر بزرگشان زندگی سازمانی داشته و کارمند یک سازمان بوده‌اند. پس ما یک

هنوز کتاب منطقی و تئوری تحقیق دیویی منبع ارزشمند و سودمندی است که تمام مدیران و رهبران سازمانهای جدید باید آن را روی چشمان خود بگذارند. در این کتاب بحث یادگیری در عمل مطرح می‌شود. تحقیق، زیربنای یادگیری است و یادگیری بدون تحقیق فایده‌ای ندارد. در این روش نیروی انسانی باید دائم به پرسشگری بپردازد و از طریق طرح پرسش تفکر کند و از راه تفکر به خلاقیت بپردازد و از طریق اندیشه خلاق، به دانش نو دسترسی پیدا کند.

موضوع مهم دیگر بسط هوش اکتسابی است. در گذشته گمان بر این بود که هوش انسانی قابل بسط نیست. امروزه تئوری هوش عاطفی اثبات کرده است که هوش انسانها هم می‌تواند مرتب در حال رشد باشد. به همین دلیل در ادبیات جدید، صحبت از هوش ملی است. نمره هوش ملی در بعضی از کشورهای توسعه یافته بالاتر از کشورهای در حال توسعه می‌باشد. به همین دلیل درآمدهای سرانه ملی آنها بالاتر است؛ یعنی بین افزایش هوش ملی و درآمد سرانه، رابطه مستقیم وجود دارد. با هزار دریغ و تأسف باید بگویم که ما هرگز نتوانسته‌ایم به طور موثر و شایسته از این سرمایه لایزال نیروی انسانی در کشور بهره‌مند شویم. هرچند که نباید به کوششهای سالهای اخیر برای احترام به شایستگیها، بی‌توجه بود.

دکتر ایللی: بهتر است بیشتر به این بحث بپردازیم که آیا آموزش مدیریت، آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان باید براساس اصول «آندراگوزی» انجام شود که جای آن در بسیاری از بحثهای ما خالی است، یا باید اصول «آندراگوزی» را مطرح کنیم که ضوابط خاص خودش را دارد و اهم بحثهایی را که اشاره شد شامل می‌شود.

امروزه براساس بحث «MANAGEMENT BY WALKING» می‌گویند «LEARNING WORKING». یعنی فقط کافی است شما بروید قدم و دور بزنید و با توجه به فعالیتهای، رفتارها و تجربیات دیگران، خیلی چیزها دستگیرتان شود.

وانگهی بحث خواندن بین خطوط (READING BETWEEN THE LINES) هم مطرح می‌شود که اینها مهارتهایی است که در آموزشهای «پداگوزی» به دست نمی‌آید.



دکتر گوردوزی:

میزان خلاقیت و هوش انسانی یک سرمایه است.

امروز سرمایه انسانی در نظریه‌های جدید حسابداری منابع انسانی، جایگاه موثری را به خود اختصاص داده است.

مدیران توسعه منابع انسانی می‌توانند با توسعه خودشان، قیمت تمام‌شده کالا را به حداقل ممکن برسانند.

ماشیه‌ای منسجم و نظام‌دار در آموزش در سازمانها نداریم.

عصر حاضر، عصر پرسشگری است و جوامعی که توانسته‌اند از دانایی انسانی به خوبی بهره‌گیری کنند، انسانهای سعادتمند و رشد یافته تربیت می‌کنند.

اگر یادگیری پارادایم شکن و سنت شکن نباشد، قادر به حل مسائل جامعه و سازمان نخواهد بود.

فضای جوامع یادگیرنده شاداب و گشاده‌رو نسبت به ابهام و در عین حال اعتمادکننده و مسئول است.

امروزه مرز مشخص بین کار و زندگی وجود ندارد. باید بین نیازهای اجتماعی و خانوادگی و نیازهای شغلی، موازنه برقرار کرد.

موازنه میان زندگی شخصی و کاری، سبب ایجاد حس صداقت و اصالت می‌گردد.

بسیار متفاوت با گذشته می‌باشد.

خانم مارشال که رئیس یک موسسه رهبری در امریکا است می‌گوید: «اگر زبان ما در سازمانها در آموزش فرمایشی باشد، سازمانهای ما نمی‌توانند خلاق و مبلغ باشند، اگر زبان ما ایستا باشد سازمانهای ما نمی‌توانند پویا باشند، اگر زبان ما خطی و محاسباتی باشد، سازمانهای ما نمی‌توانند شاداب و آفریننده باشند و اگر زبان ما در کنترل باشد سازمانها نمی‌توانند تغییرپذیر باشند، در غیاب زبان آفریننده، سازمانها نمی‌توانند زنده بمانند و به کانون پر فروغ یادگیری تبدیل شوند».

او نیز معتقد است روشهای یادگیری باید نرمش‌پذیر، قابل فهم، شبکه‌ای، و مشارکت‌جو باشند و شاگرد را در امر پژوهش یاری دهند.

عصر پرسشگری

عصر، عصر پرسشگری است و جوامعی که توانسته‌اند از دانایی انسانی به خوبی بهره‌گیری کنند، انسانهای سعادتمند و رشد یافته تربیت می‌کنند. در خصوص یادگیری باید به ویژگیهای جوامع یادگیرنده اشاره کرد. فضای آموزشی سازگار، غنی در اطلاعات و تجارب آموزشی برای همه یادگیرندگان، پذیرش دانش خلاق و نوظهور از جمله مشخصه‌های این نوع جوامع می‌باشد. اگر یادگیری، پارادایم شکن و سنت شکن نباشد و در واقع مسیر یادگیری از سیر عقلانی و روش شناسی منطقی برخوردار نباشد، این نوع یادگیری قادر به حل مسائل جامعه و سازمان نخواهد بود، و در این نوع یادگیری تعامل انسانی به حداقل خود می‌رسد.

درواقع فضای جوامع یادگیرنده شاداب و گشاده‌رو نسبت به ابهام و تناقض و در عین حال اعتمادکننده و مسئول است. به سخن دیگر یادگیرنده نسبت به اجتماع خودش و حتی نسبت به جامعه جهانی مسئول است. من چیزی را یاد می‌گیرم باید در شبکه جهانی به کار بگیرم و آن را در خدمت آسایش و امنیت بشریت قرار دهم. در آخر هم این نوع یادگیری دوست داشتنی است. من یاد می‌گیرم برای اینکه می‌خواهم کمال و توانایی خود را فزونی بخشم و به تمام انسانها عشق بورزم. این نهایت هدف توسعه منابع انسانی در گستره جهانی است که بایستی هرچه سریعتر به یک نهضت ملی در توسعه منابع انسانی به منظور ارتقای هوش ملی تبدیل شود.

همه کسانی که مجاز شناخته می‌شوند، می‌توانند وارد بخش دولتی شوند. علاوه بر اینکه سازمانهای دولتی مکلفند از کسانی که براساس کارنامه ورود آنها به دستگاههای دولتی مجاز شناخته شده استفاده کنند، سازمانهای خصوصی و شرکتهای دولتی هم براساس بخشنامه‌های تاکید شده از نتایج آن آزمون استفاده کنند.

بنابراین یکی از برنامه‌های دولت، حذف فضای غیررقابتی در ورود به خدمت است که در سال گذشته به اجرا درآمد.

در ماده ۱۵۰ قانون برنامه، تلاش شده است که تامین آموزش، استمرار آموزش و فراگیر کردن آموزش در بخش دولت مورد توجه قرار گیرد.

در برنامه توسعه سوم، برنامه جامع نیروی انسانی بحث سرانه آموزش، میانگین صد ساعت برای مدیران و ۴۰ ساعت برای کارکنان تعریف شده است. رویکرد نظام آموزش که قبلاً گرایش بسیار شدیدی به سمت دوره‌های بلندمدت و دانشی داشت، به سمت رویکرد پودمانی و مهارتی گرایش پیدا کرده است.

بنابراین کلیه دستگاههای دولتی موظف شدند در اجرای نظام آموزش کارکنان دولت در طول مسیر شغلی‌شان، همان بحث برنامه‌ریزی مسیر شغلی برای آموزش، برنامه‌های آموزشی کارکنان خودشان را در طبقات شغلی ارائه بدهند که الان حدود ۵۰ درصد دستگاهها کار را نهایی کرده‌اند و به سازمان مدیریت ارسال کرده‌اند.

توسعه آموزش

مدل نیازسنجی مبتنی بر رویکرد پودمانی طراحی و در قالب دستورالعمل به تمامی دستگاههای دولتی ابلاغ شد. بر این اساس دستگاهها موظف شدند نیازهای آموزشی اختصاصی رشته‌های شغلی را انجام دهند.

بحث دیگر تواناییهای عمومی است که چارچوب آن توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی (دفتر آموزش و بهسازی نیروی انسانی) با همکاری دستگاههای اجرایی طراحی شده است و بخش فناوری اطلاعات (IT) آن در قالب هفت پودمان و براساس مدل بین‌المللی ICDL طراحی و ابلاغ شده است. ضمناً کتابهای آن نیز به روش خودآموز چاپ و در اختیار دستگاهها قرار گرفته است.

درخصوص تواناییهای عمومی همچون دسترسی به منابع، زبان انگلیسی، تواناییهای ذهنی، و کارکردن با دیگران و همچنین تواناییهای فرهنگی و اجتماعی، سیاستهای در



دکتر طباطبایی:

یکی از برنامه‌های دولت، حذف فضای غیررقابتی در ورود به خدمت در دستگاههای دولتی است که در سال گذشته به اجرا درآمد.

رویکرد نظام آموزش که قبلاً گردش بسیار شدید به دوره‌های بلندمدت و دانشی داشت، به سمت رویکرد پودمانی و مهارتی گرایش پیدا کرده است.

بر پایه مدل نیازسنجی مبتنی بر رویکرد پودمانی، دستگاههای دولتی موظف شده‌اند نیازهای آموزشی اختصاصی رشته‌های شغلی را انجام دهند.

با محدودیت و حتی متوقف شدن دوره‌های بلندمدت، توجه جدی به پیاده‌سازی نظام آموزش در دستگاههای دولتی به وجود آمده است.

اعتبارسنجی یا تعیین صلاحیت مراکز طراحی و مجری برنامه‌های آموزشی توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی تدوین شده است که به زودی در راستای بحث فعال کردن بخش خصوصی در بحث آموزشها، ابلاغ می‌شود.

در بحث ارزشیابی رویکرد جدید، علاوه بر نظر مدیر، نظر همکاران، ارباب رجوع و حتی شاخصهای بین‌المللی نیز مطرح شده است.

سیاست کلی دولت، نظام‌مند شدن کلیه نظامهای توسعه منابع انسانی و استفاده از ظرفیتهای بخش خصوصی در همه فرایندهاست.

در هر حال من خودم به عنوان یک دانشجویی از فضای پداگوزی آمده‌ام و اگر نتوانم در پارادایم ذهنی خود براساس اصول آندراگوزی عمل کنم، مطمئناً در ارائه آموزشهایم دچار نقص خواهم شد.

نکاتی که مطرح شد، بویژه برای توسعه یافتگی اجتماعی ما نکات بسیار ارزنده‌ای است. توسعه اجتماعی مرهون افراد توسعه یافته است و افراد توسعه یافته هم باید در این مسیر یاد بگیرند و آن یاددهی و هم‌آموزی را در اختیار یکدیگر قرار دهند.

دکتر انصاری: من فکر می‌کنم که اگر دو زمینه بسیار مهم در منابع انسانی هر دستگاه و بنگاه مورد توجه واقع نشود، آموزش چندان موثر نیست. یکی بحث حقوق و دستمزد و دیگری بحث امنیت است و این دو مورد در مجموعه واحدهایی که من با آنها کار کردم، به شدت مورد نیاز است.

تا وقتی که به این نکته توجه نداشته باشیم که کسی که کار می‌کند و اعتماد به این ندارد که با کارکردن در یک واحد، حداقل زندگی‌اش تامین می‌شود مجبور است به نوعی دیگر وارد صحنه عمل شود، آن نوع دیگر معمولاً خطرناکترین و فسادانگیز است.

بنابراین من روی سه مسئله جبران مادی و معنوی، بحث امنیت و زمینه‌سازی لازم فرهنگی - سازمانی در حوزه توسعه منابع انسانی تاکید دارم.

دکتر ایللی: و بالاخره، این سوال مطرح است که سیاستهای دولت و برنامه سوم در ارتباط با توسعه منابع انسانی چیست؟ استراتژی و یا جهت‌گیری سیاستهای کلان دولت در توسعه منابع انسانی چگونه ارزیابی می‌شود. بهتر است پاسخ این سوال را از آقای دکتر طباطبایی درخواست کنیم.

دکتر طباطبایی: در برنامه سوم در بحث توسعه انسانی، مطالعات خوبی انجام شده است. در نهایت نمودهای واقعی در برنامه تا جایی که امکان‌پذیر بوده مورد توجه قرار گرفته است، در بحث ورود به خدمت دولتی، بحث علائق به نگرشها و بحث شخصیتی افراد هم مورد سوال قرار می‌گیرد که قطعاً این سوالات ممکن است با آن جامعیتی که مورد نظر است در سال اول، انتظار خیلی زیادی باشد.

حذف فضای غیررقابتی

از این پس در ورود به دستگاههای دولتی

انتصاب و تغییر مدیران نیز سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی برای اولین بار این ضوابط را تنظیم کرده به طوری که دیگر تغییر مدیران براساس نظر مستقیم مدیر نیست. البته تا شش ماه مدیر بلافصل می‌تواند اگر فردی را منصوب کرد تغییر بدهد به جهت اینکه ممکن است شناخت کافی نداشته باشد، ولی بعد از شش ماه اگر خواست تغییر بدهد، کمیته باید نظر بدهد. ضمن اینکه آزمونهای هم در بحث فرایند نظام انتصابات برای ارتقاء کسانی که واجد آن حداقل‌های ارتقا در مشاغل باشند، تعریف شده است.

همین‌طور در طرح تکریم ارباب‌رجوع دستگاهها و موسسات موظف شدند که چارچوب کاری خودشان را مشخص کنند، حتی منشور اخلاقی فردی، سازمانی و شغلی تنظیم کنند. در این راستا تعداد زیادی منشورهای اخلاقی تنظیم شده و به سازمان ارسال شده است.

نهایتاً تلاش شده است که در چارچوب برنامه سوم، فرایندهای مربوط به انتصاب، ارزشیابی، آموزش، انتخاب و جذب، نظام‌مند شده و تعریف شود. بنابراین نگرانی سازمان مدیریت از اجرایی شدن اینهاست که تقریباً یک فرایند بسیار بسیار سخت است و طبیعتاً تلاش و فعالیتهای دولت الان بیشتر بر اجرایی کردن آنها متمرکز است، به طوری که معاونت امور مدیریت و منابع انسانی الان در قالب چک‌لیستها پیشرفت نظامهای موردنظر در تمام دستگاهها در حوزه‌هایی را که مطرح شد، موردبررسی قرار داده است.

برای اجرایی کردن این مصوبات هم سازوکارهایی تنظیم شده و کارشناسان نتایج را دریافت کرده و رتبه‌گذاری می‌کنند.

درواقع سیاست کلی دولت نظام‌مندشدن کلیه نظامهای مدیریت منابع انسانی و استفاده از ظرفیتهای بخش خصوصی در همه فرایندها است.

دکتر ایلی: باتوجه به اهمیت سیاستهای دولت در بحث توسعه منابع انسانی، در برنامه چهارم تا حدی متمرکز کردن فعالیتهای توسعه منابع انسانی - هم از طریق مشارکت دادن در مرحله طراحی و هم از طریق توجه به تفاوتها - صورت گرفته است. سوال این است که باتوجه به پراکندگی جغرافیایی کشور و تفاوتهای موجود، آیا در مورد کنترل کیفیت نیز سیاستگذاری‌هایی صورت گرفته است؟



دکتر جزئی:

توسعه منابع انسانی از الزامات مزیت‌های رقابتی هر سازمان محسوب می‌شود.

درک اهمیت منابع انسانی سازمان و توسعه آن، از مهمترین عوامل کلیدی در موفقیت و اثربخشی سازمان است.

تنها مزیت رقابتی پایدار سازمان، انسانهای مشغول به کار در آن هستند.

اگر هدف نهایی هر سیستم توسعه منابع انسانی، ایجاد فرزاندگی و افزایش فرهیختگی در سازمان است، نیاز به فضایی داریم که اعمال رهبری با تکیه بر نقش مربیگری در آن انجام گیرد.

نقش اصلی و کلیدی رهبران، ایجاد چنان فضایی در سازمان است که کارکنان بتوانند توسعه یابند، کارهای برجسته انجام دهند و به دیگران فرزاندگی آموزش دهند.

بنیان اصلی انسانهایی که در قرن بیست و یکم به بازار کار وارد می‌شوند، افراد با استعدادی‌اند که به سرعت می‌توانند دانش جدید را فراگیرند و از یکدیگر بیاموزند.

مدیریت باید نگرش خود را نسبت به اینکه کارگران هزینه‌هایی‌اند که باید کاهش یابند، تغییر دهد.

قالب برنامه تنظیم شده که در مراحل تصویب است.

همچنین قرار است در یکی دو ماه آینده نتایج جلسات بهبود مدیریت که پکیج آن در حد مدیران پایه، میانی و عالی است، ظرف دو ماه آینده اعلام شود.

پیش‌بینی ما این است که تا شش ماه دیگر بتوانیم کار را جمع‌بندی کنیم. بنابراین باتوجه به بحث میانگین ۱۰۰ ساعت آموزش برای مدیران و ۴۰ ساعت برای کارکنان و همین‌طور ظرفیت نظام آموزش و رویکرد پودمانی آن و گرایش به دوره کوتاه‌مدت، امید می‌رود که برنامه‌های آموزش، توسعه پیدا کند و خوشبختانه می‌توان گفت با محدودیت و حتی متوقف شدن دوره‌های بلندمدت، توجه جدی به پیاده‌سازی نظام آموزش در دستگاههای دولتی به وجود آمده است.

بهره‌گیری از ظرفیتهای بخش غیردولتی در ماده ۲ آئین‌نامه اجرایی ماده ۸۸، مورد تاکید قرار گرفته است. بر این اساس الان نه تنها موسسات، دستگاهها و سازمانها باید سراغ بخش خصوصی در اجرای برنامه‌ها بروند، بلکه الزام است که این کار را انجام بدهند. براین مبنا برای انجام این کار، اعتبارسنجی یا تعیین صلاحیت مراکز طراحی و مسجری برنامه‌های آموزشی توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی تدوین شده است که بزودی در راستای بحث فعال کردن بخش خصوصی در بحث آموزشها ابلاغ می‌شود.

در بحث ارزشیابی رویکرد جدید، رویکرد ۳۶۰ درجه مبنای کار قرار گرفته است.

عزیزان استحضار دارند که در بحث ارزشیابی جاری فقط نظر مدیر مطرح بود. براساس این رویکرد علاوه بر مدیر، نظر همکاران و ارباب رجوع و حتی شاخصهای بین‌المللی مطرح شده است. پیشنهاد اولیه این طرح به شورای عالی اداری جهت بحث و بررسی ارائه شده است.

در بحث ارزیابی عملکرد، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی هم در قالب شاخصهای عمومی و هم در شاخصهای اختصاصی چارچوب کار را به تصویب شورای عالی اداری رسانده است. در جشنواره شهید رجایی نیز شاخصهای موردنظر در انتخاب واحدهای نمونه و کارکنان نمونه و همین‌طور سازمانهای نمونه موردتوجه قرار خواهد گرفت.

در بحث انتصاب و ضابطه‌مندکردن فرایند

۴ - تلفیق کار در زندگی: رهبری و زندگانی با هم رابطه نزدیک دارند. به همین علت مدیران لایق در سازمانهای عصر جدید باید از خود درکی قوی داشته باشند، نه اینکه خود را افرادی بدانند که فقط با موقعیت شغلی شناخته می‌شوند.

امروزه مرز مشخصی بین کار و زندگی وجود ندارد. باید بین نیازهای اجتماعی و خانوادگی و نیازهای شغلی، موازنه برقرار کرد و اگر بخواهیم دقیقتر بگوییم باید این نیازها را با هم تلفیق کرد. موازنه میان زندگی شخصی و کاری، سبب ایجاد حس صداقت و اصالت نیز می‌گردد و این حس است که بسیاری از کارکنان در رهبر خود به دنبال آن می‌گردند.

۵ - نکته آخر در کار رهبران عصر جدید، حرمت نهادن به تفاوت‌های دیگران است. البته منظور ما از تفاوتها، توانایی ترکیب و تکمیل دیدگاههای گوناگون و احترام به آرا و ارزشهای افراد است.

از استادان ارجمندم اجازه می‌خواهم سخنان خود را با این بیت به پایان برسانم:

همتم بدرقه راه کن ای ظایر قدس

که دراز است ره مقصد و من نوسفرم.
دکتر ایبلی: در پایان ضمن تشکر از حضور میهمانان ارجمند، امیدوارم فعالیت‌های توسعه منابع انسانی در محیط‌های کاری، به انسانی‌تر شدن هر چه بیشتر محیط‌های کاری منجر شود. این عملی نیست که سرمایه‌های فکری را بتوان از طریق این فعالیتها ایجاد کرد، مگر اینکه در چشم‌انداز سازمانی برنامه توسعه منابع انسانی دیده شده باشد و به اصطلاح جزء ارزشهای سازمانی تعریف شود.

در واقع همه این اقدامات در یک بستر انسانی معنی دار خواهد بود - بستری که وجود آن مستلزم ایجاد محیطی مبتنی بر کرامت انسان و حفظ حرمت و جایگاه والای او است. در این بستر تصمیمات مربوط به افراد در صدر تصمیم‌گیری‌های سازمانی قرار دارد و فرد و سازمان هر دو به اهمیت به کارگیری قابلیت‌های نهفته در افراد و ضرورت فراهم آوردن فرصت رشد و شکوفایی مستمر استعداد‌های آنان، واقف هستند. انشاء... بتوانیم با تلاش و کمک اهل فن از طریق این کنفرانس زمینه‌های چنین باوری را فراهم آوریم.

تدبیر: امید است دیدگاهها و مباحث مطرح شده در این نشست علمی - مدیریتی که در دو شماره از نظراتان گذشت، پاسخگوی نیاز اطلاعاتی شما خواننده گرامی ولواندک نسبت به ابعاد ناشناخته دانش توسعه منابع انسانی باشد. □

دکتر گودرزی: استادان ارجمند در بیانات خودشان به اهمیت و نقش کلیدی رهبران در سازمانهای عصر جدید اشاره کردند. بنده هم براین باور هستم که در گستره کار رهبران، وظایف جدیدی مطرح شده است و بدون هیچگونه تردید، منظر و نظر رهبران در تحول مدیریت توسعه منابع انسانی، اثر مستقیم دارد. در مطالعات جدید ۹ صفت را به عنوان صفات اساسی و لازم برای رهبران در نظر گرفته‌اند:

۱ - ارزش: ایجاد و دفاع از ارزشها

۲ - آرمان: داشتن ظرفیت عرصه آرمان

۳ - مظهر و تجسم رهبر جهانی

که خوشبختانه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران در سال گذشته علاوه بر انتشار منشور اخلاق حرفه‌ای مدیران که با مشارکت و همفکری کلیه مدیران تهیه شده است، نسبت به تدوین آرمان «پیشگامی در جهانی‌سازی صنایع ایران» نیز اهتمام کرده است.

۴ - ارتباطات: داشتن توان کافی برای ابلاغ پیامهای رسا و موثر

۵ - راهبرد: راهبردها اندیشیدن و عمل کردن

۶ - تصمیم: آگاهانه تصمیم گرفتن

۷ - دانایی: بسط مبانی دانایی

۸ - کارکنان: معمار و طراح منابع انسانی

۹ - خویش: خودشناسی (توسعه خودآگاهی).

یکی از ویژگیهای موردنظر رهبران عصر جدید، معماری نظام منابع انسانی می‌باشد. مرکز مدیریت خلاق، در طی بیست سال گذشته ضمن کار با هزاران مدیر از سازمانهای گوناگون، چندقابلیت را که با رهبری ثمربخش مرتبط است، مشخص کرده است:

۱ - خودآگاهی پشرفته: شناخت تمام تواناییها و ناتوانی‌های افراد و نحوه نفوذ آنها در دیگران و نحوه پذیرفته شدن آنها از سوی دیگران که در حقیقت این موضوع، اشاره غیرمستقیمی به بحث مهم «هوش عاطفی» دارد.

۲ - عادت به توفیق بازخورد: رهبران با تشویق دیگران، روستا، همکاران و زیردستان به دادن بازخوردهای صریح و سازنده، خودآگاهی را توسعه می‌دهند.

۳ - عطش یادگیری: دلبستگی به یادگیری، حاکمی از دلبستگی به آفرینندگی و ایجاد چشم‌اندازهای جدید و اندیشیدن به روشهای جدید است. این چشم‌انداز جدید باعث می‌شود که رهبر از دل اوضاع آشفته، مفاهیم روشنی‌کشف کند و این رویکرد از رسانتهای اساسی مدیران منابع انسانی است.

دکتر طباطبایی: بله حتی در قالب برنامه سوم هم توجه شده است. الان براساس ماده ۸۸ نه تنها در آموزش، بلکه حتی در آزمونهای تخصصی نیز همه این ظرفیتهای وجود دارند. البته ضابطه‌مند کردن یک برنامه عملیاتی، شاید باکندی رویه‌رو است.

در بخش اعتبارسنجی یا تعیین صلاحیت مراکز و موسسات مجری آزمونهای تخصصی، طراحی سوال و اجرای آن نیز ضوابط مشخص شده و همین الان نیز به دنبال انجام آن هستیم. چند موسسه هم اعلام آمادگی کرده‌اند که ما مشغول تعیین صلاحیت آنها هستیم.

اما نکته‌ای که بسیار مهم است و حتماً در برنامه چهارم باید به آن توجه شود، این است که ما در بحث آموزش، اجرا و طراحی، دستگاههای مختلفی داریم. یعنی دستگاهی است که کاملاً خود رهرواست و جلوتر از ما در همه ابعاد حرکت می‌کند و دستگاه دولتی را نیز داریم که مثلاً الفبای بحث نیازسنجی را نمی‌داند و ما در واقع با یک مقررات کلی، مجموعه را پیش می‌بریم و باید در برنامه چهارم، این الگو کاملاً شکسته شود.

بنابراین ضرورت دارد که در برنامه چهارم توسعه، طراحی، برنامه‌ریزی و اجرا به صورت غیرمتمرکز در برنامه‌ها گنجانده شود، به طوری که دستگاههای خودرهرو در همه موارد بتوانند فعال شوند و دستگاههایی هم که کمتر توسعه یافته‌اند با مقررات خاصی هدایت شوند و از طرفی رقابت هم بین موسسات ایجاد شود.

دکتر جزئی: اگر هدف نهایی هر سیستم توسعه منابع انسانی، ایجاد فرزاندگی و افزایش فرهیختگی در سازمان است، نیاز به فضایی داریم که اعمال رهبری با تکیه بر نقش مربیگری در آن انجام گیرد.

شما نیاز به ایجاد محیطی دارید که یادگیری سازمانی به باور و هنجار سازمانی تبدیل شود. نقش اصلی و کلیدی رهبران، ایجاد چنان فضایی در سازمان است که کارکنان بتوانند توسعه یابند، کارهای برجسته انجام دهند و به دیگران، فرزاندگی آموزش دهند.

بنیان اصلی انسانهایی که در قرن ۲۱ به بازار کار وارد می‌شوند، افراد با استعدادی هستند که به سرعت می‌توانند دانش جدید را فراگیرند و از یکدیگر بیاموزند. این بدین مفهوم است که مدیریت باید نگرش خود را - نسبت به اینکه کارگران هزینه‌هایی هستند که باید کاهش یابند - تغییر دهد.