

بخش دوم و پایانی میزگرد «مدیریت منابع انسانی و ضرورت حرفه ای شدن»

حرفه ای شدن مدیریت منابع انسانی؛ بستری برای جهانی شدن



شرکت کنندگان در میزگرد

آشاره

در نخستین بخش میزگرد که در شماره پیشین به آگاهی خوانندگان رسید، علاقه مندان با دیدگاهها و نظرات صاحب نظران شرکت کننده در میزگرد پیرامون پاره ای از محورهای بحث در حوزه حرفه ای شدن مدیریت منابع انسانی آشنا شدند. در بخش نخست، شرکت کنندگان در میزگرد ضمن بیان دیدگاههای خود بز نکته هایی تاکید داشتند که اهمیت و ضرورت توجه به آنها از منظر مدیران ارشد سازمانها و بنگاهها بویژه مدیران منابع انسانی پوشیده نیست. پاره ای از این نکات عبارتند از: تحولات مدیریتی نشان می دهد که ما امروز به حرفه ای شدن منابع انسانی در کشور بسیار نیازمندیم؛ توسعه منابع انسانی بدون مدیریت حرفه ای تحقق نخواهد یافت؛ واحدهای توسعه منابع انسانی باید نقش معماری را در توسعه ایفا کنند؛ داشتن گواهینامه های حرفه ای، کدهای اخلاقی، برنامه ها و دوره های منظم آموزشی و مدل شایستگی از جمله ویژگیهای حرفه ای شدن مدیریت منابع انسانی است؛ و بالاخره پژوهشها نشان می دهد که یک رابطه قوی بین سرمایه گذاری در حوزه منابع انسانی و افزایش ارزش سهام شرکتها وجود دارد.

در جمع بندی بخش نخست نیز برای نکه تاکید شد که حوزه منابع انسانی در دنیا در حال گذار است و به تدریج به یک حرفه تبدیل می شود.

در شماره حاضر که بخش دوم و پایانی میزگرد را در بر می گیرد استادان و مدیران شرکت کننده در بحث ضمن پاسخگویی به برخی دیگر از محورهای کلیدی میزگرد بر این باورند که اگر دستگاهها و سازمانها نقش محوری و اهمیت حوزه منابع انسانی را احساس نکنند، طبیعی است که حرفه ای شدن به خوبی تحقق پیدا نخواهد کرد. از دیدگاه عده ای شرکت کنندگان حرفه ای شدن، بستر جهانی شدن است و باید در این زمینه بویژه از طراحی و اجرای دوره ها و برنامه های آموزشی مناسب بهره برد. همچنین بر این نکته تاکید شده است که مأموریت اصلی مدیران منابع انسانی باید فراهم آوردن و حفظ کردن و به روز درآوردن همه قابلیت هایی باشد که سازمان برای برخورد با چالشهای آینده نیازمند آن قابلیتهاست.

با سپاس مجدد از صاحب نظران شرکت کننده در میزگرد و با امید به اینکه طرح چنین مباحثی خوانندگان تدبیر بویژه مدیران را به اهمیت و جایگاه برجسته حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمانها و بنگاهها واقف کند، بخش پایانی میزگرد را در پی از نظر می گذرانیم. □

بهزاد ابوالعلائی:

دکترای مدیریت دولتی با گرایش منابع انسانی، دارای سوابق مدیریتی در حوزه مدیریت منابع انسانی



حمید رحیمیان:

دکترای مدیریت آموزشی از آمریکا، متخصص در مدیریت تحول در سازمان و رفتار، عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی



سید احمد طباطبائی:

دکترای مدیریت دولتی، بسا گرایش توسعه، مدیرکل دفتر آموزش و بهسازی نیروی انسانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور



عباس غفاری:

فوق لیسانس مدیریت دولتی، مدیر برنامه ریزی و جذب منابع انسانی سازمان گسترش و توسعه منابع ایران، دبیر دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی.



ابوالقاسم فغاریان:

فوق لیسانس حسابداری و علوم مالی، عضو پیوسته انجمن حسابداران خبره مدیریت انگلستان (CIMA)، رئیس شورای عالی انجمن حسابداران خبره ایران، مدیر عامل شرکت خدمات تدوین مدیریت



داراییهای اصلی شان داراییهای نامشهود است که در نیروی انسانی تجلی می یابند. سازمانهای ما اساساً آداری و کارگزینی هستند و از نوع سازمانهای توسعه منابع انسانی نیستند. بنابراین در بحث نیاز من فکر می کنم اقداماتی نظیر شرکت در کنفرانسها، سمینارهای بین المللی و عضویت در فدراسیونهای بین المللی، برای آشنایی با مفاهیم دارائیهای نامشهود ضروری است. اگرچه مدیران ما، بحث آموزش و توسعه منابع انسانی را در لفظ به کار می برند، اما در عمل بسیاری از آنها هنوز اعتقاد به این امر ندارند.

در قدم دوم باید ساختارها را سامان بدهیم. جایگاه قانونی بحث مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی در کشور کاملاً معلوم نیست. اگرچه در برنامه های سوم و چهارم هم

دنیا روند هایشان را معلوم کردند. مثلاً روندهای آمریکایی و اروپایی می گویند مدیریت منابع انسانی و بعداً نه تنها توسعه منابع انسانی شان را به عنوان یک سیستم، بلکه واحدهای تشکیلاتی شان را هم در داخل موسسات خودشان جدا کردند. براین اساس آنها واحدهایی به نام مدیریت منابع انسانی دارند که کار جذب، نگهداری، پرداخت و تمام مزایای ایمنی و نگهداری را انجام می دهد. بخشی هم تحت عنوان توسعه منابع انسانی دارند که بیشتر بخش پرورش و بالندگی و رشد و آموزش و خلاقیت های نیروی انسانی را دنبال می کند.

در مقابل، ژاپنی ها هر دو بحث مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی را در یک واحد و در کنار یکدیگر قرار داده اند. یک استاد

دکتر رحیمیان: در بخش اول میزگرد خوانندگان تدبیر با پاره ای از دیدگاهها و نظرات شرکت کنندگان در میزگرد آشنا شدند. در دومین بخش، از دوستان شرکت کننده در میزگرد تقاضا داریم که باتوجه به وقت جلسه، به گفتگو پیرامون بقیه محورهای بحث بپردازند.

دکتر طباطبایی: برای بحث حرفه ای شدن تقریباً همه پذیرفتیم که باید در حوزه منابع انسانی حرفه ای شویم. حالا برای حرفه ای شدن در این حوزه چه کارهایی را می توان انجام داد؟ از آنجا که مجله تدبیر به عملیاتی شدن بحث هم توجهی ویژه دارد، نکته ای که مطرح می شود این است که چه کار باید بکنیم و در چه جاهایی باید حرکت کنیم. من در این



مفاهیمی در این زمینه ها داریم. در واقع جایگاه و نقش سازمان مدیریت و برنامه ریزی، سازمان گسترش صنایع و نوسازی و سازمانهای صنعتی در کجاست؟

جایگاه کمرنگ

در برنامه استراتژیک، بحث توسعه منابع انسانی باید بسیار پررنگ و مشخص شود. جایگاه توسعه منابع انسانی در دستگاههای ما بسیار کمرنگ است و حتی در دستگاههای دولتی گاهی به یک کارشناس و آن هم در واحد تشکیلات و بودجه محدود می شود. اگرچه بحث توسعه منابع انسانی در دولت و دستگاهها مطرح می شود، ولی تصمیمی که باید گرفته

ژاپنی در سمیناری که اخیراً در ژاپن برگزار شده بود نسبت به جداسدن این دو مقوله، اعتراض داشت و می گفت این جدایی یک رویکرد آمریکایی و اروپایی است، رویکرد ژاپنی هرگز این گونه نیست. بالاخره ما باید رویکرد خودمان را در بحث مدیریت منابع انسانی و به عبارت دیگر مفهومی معلوم کنیم.

نکته دیگر در بحث نیاز، داراییهای نامشهود است. شاخصها و معیارهای این مقوله باید شناخته شود و به مدیران معرفی شود. مدیران ما باید بدانند زمین، سرمایه و ماشین و ساختمان با اعداد و ارقام تفهیم می شوند و اهمیت اینها در مقابل انسان بسیار کم است، به طوری که بیش از ۹۰ درصد دستگاهها،

زمینه چرخه ای را اعتقاد دارم که باید ببینم در این چرخه چه کارهایی را کردیم و چه کارهایی را باید بکنیم.

اقدامات عملی

اولین بحث برای حرفه ای شدن، نیاز است. یعنی احساس نیاز در درجه اول باید برای جامعه به وجود بیاید. یعنی اگر دستگاهها و سازمانها احساس نکنند که این حوزه دارای اهمیت است و نقش محوری و کلیدی دارد، طبیعی است که حرفه ای شدن به خوبی تحقق پیدا نمی کند. در بحث نیاز، در درجه اول مفهوم باید به خوبی شناخته شود. در بحث مفهوم منابع انسانی، رویکردهای

شاخصها و معیارهای داراییهای نامشهود باید شناخته و به مدیران معرفی شود.

جایگاه توسعه منابع انسانی در دستگاههای ما بسیار گم‌رنگ است.

به اعتقاد من جایگاه توسعه منابع انسانی باید به طور بسیار مشخص زیر نظر رئیس سازمان پیش بینی شود و بیشترین اهمیت را پیدا کند.

ضوابط صلاحیت کانونهای حرفه ای و تخصصی و ضوابط استانداردهای واحدهای توسعه منابع انسانی باید تعیین شوند.

○○○○

پیش بینی کرد. رشته های تحصیلی مرتبط با گرایشهای مختلف نظامهای مدیریت منابع انسانی باید تعریف شود. در نظام دانشگاهی ما تناسب محتوایی بین آنچه که تربیت می کنیم و نیاز دستگاهها در بحث توسعه منابع انسانی ارتباط نظامدار وجود ندارد. در حال حاضر ما تحصیلات حرفه ای در مدیریت منابع انسانی نداریم.

در پایان نکته ای را بساید اشاره کنم که آیین نامه تشخیص صلاحیت مشاوران در ۸۳/۴/۲۲ ابلاغ شده است که خوشبختانه به پیشنهاد معاونت توسعه سرمایه انسانی و مدیریت منابع انسانی در بند ۱۲ خدمات برنامه ریزی آموزش و توسعه منابع انسانی شناخته شده است که در دفتر آموزش و بهسازی نیروی انسانی، این کار عملاً انجام می شود. تمام سازمانها و دستگاهها و بخصوص بخش خصوصی که در این بخش می توانند فعالیت کنند، می توانند آمادگی خودشان را اعلام کنند تا توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی برای آنها گواهینامه صادر شود.

البته طراحی و پیاده سازی نظامهای کیفیت، خدمات مدیریت و مدیریت طرح هم جزء این بندها آمده است. ولی به طور کاملاً مشخص بحث برنامه ریزی آموزشی و توسعه منابع انسانی از نظر مقررات، مصوبه هیات دولت است. الان ما منتظر طرح مساله توسط بخش خصوصی و حتی بخش دولتی هستیم که پیشنهاد بدهند تا سازمان صلاحیت آنها را مورد

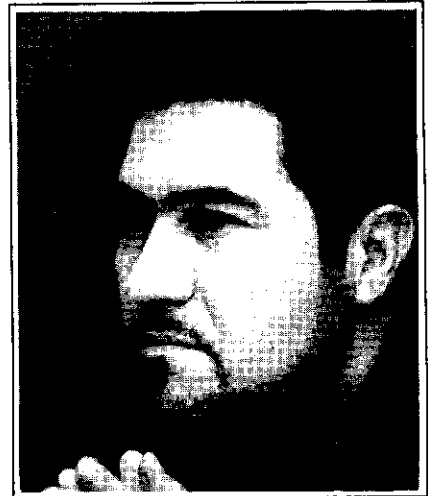
اگر سازمانها احساس نکنند که حوزه منابع انسانی دارای نقش معوری و کلیدی است، طبیعی است که حرفه ای شدن به خوبی تحقق پیدا نمی کند.

ژاپنی ها هر دو بحث منابع انسانی و توسعه منابع انسانی را در یک واحد و در کنار یکدیگر قرار داده اند. ما هم باید رویکرد خودمان را در این زمینه معلوم کنیم.

داراییهای اصلی بیش از ۹۰ درصد دستگاهها، داراییهای نامشهود است که در نیروی انسانی تجلی می یابد.

○○○○

باید به نظام اداری معرفی شود. ضوابط صلاحیت کانونهای حرفه ای و تخصصی و ضوابط و استانداردهای واحدهای توسعه منابع انسانی باید تعیین شوند. این ضوابط باید در مرحله تدوین فرایندها معلوم شود. ضوابط و ملاکهای اخلاقی مدیران توسعه منابع انسانی باید تعیین شود، همچنین بحث هوش هیجانی و بحث منشورهای اخلاق فردی، شغلی و سازمانی ضرورتاً نیازمند مرکزی است که اگر یک مدیر منابع انسانی آنها را رعایت نکرد، در واقع جایی آن مدیر را کنترل و هدایت کند. کمک به انجمن توسعه منابع انسانی و حضور فعال در فدراسیونهای بین المللی از مواردی است که باید مورد توجه قرار گیرد. ما در لایه های آن چهارده موردی که آقای غفاری فرمودند، بخش حرفه ای شدن را داریم، ولی به شدت در تمام بخشهای آن ضعیف هستیم. برای مثال در آموزش، موسسات مجری آموزش را داریم، ولی موسساتی که آزمون مهارت برگزار کنند نداریم. در حالی که بعضی کشورها فقط دو هزار مراکز آزمون دارند. اگر ما نگرانی شغل داریم، باید در این زمینه ها تلاش بیشتری کنیم. حالا در همه مواردی که اشاره شد هم در بحث اجرا، هم در بحث تعیین صلاحیت و هم در ارزیابی می توانستیم انجمن هایی شکل بگیرند، ولی به نظر می آید آن نیازی که باید در مدیران استراتژیک کشور احساس شود، کمتر مورد توجه است. البته طرحهای انگیزشی مناسب هم می شود



دکتر طباطبایی

○○○○

شود و به جایگاه مناسب تبدیل شود، عملاً صورت نگرفته است. همین طور در چند سال اخیر مرکزی به نام توسعه فناوری و نوسازی در سازمانها پیش بینی شده است، ولی عملاً کار اجرایی چندان انجام نشده است.

به عبارت دیگر اقبال دستگاهها در ایجاد واحد توسعه منابع انسانی که در زیرمجموعه مرکز توسعه فناوری و نوسازی پیش بینی شده بسیار کند بوده است، اگرچه مقررات آن هم وجود دارد. چون هنوز بخش اول؛ یعنی مفهوم توسعه منابع انسانی جایگاه واقعی خودش را در سازمانهای اداری ما پیدا نکرده است. ضمن اینکه من اعتقاد دارم که این جایگاه هم ضعیف است. یعنی جایگاه توسعه منابع انسانی باید به طور بسیار مشخص زیر نظر رئیس سازمان پیش بینی شود و بیشترین اهمیت را پیدا کند.

در گام بعدی بحثهایی که پیش می آید، یک رشته فرایندهایی است که باید شناسایی کنیم. حالا این موارد را باید در قالب آن چهارده موردی که جناب آقای غفاری اشاره فرمودند یا در قالب مفاهیمی که سایر دوستان اشاره کردند در حد حرفه ای شدن بررسی و شناسایی کرد.

به نظر من تعیین اصول و ضوابط حرفه ای شدن را طبق ۱۱ اصلی که جناب آقای دکتر ابوالعلائی اشاره فرمودند، می توان در یک نظامنامه مطرح کرد تا میدان برای کار کردن فراهم شود.

شاخصهای مهم شایستگی و روندهای رشد کارکنان که آقای فخاریان اشاره فرمودند،



دکتر رحیمیان

○○○○

حرفه ای شدن، با کشورهای دیگر همزمان شویم. در همزمان شدن می توانیم پرستار مبادله کنیم، در قسمت فنی، تکنسین ماهر بفرستیم و شغل موردنیاز خودمان را وارد کنیم و به این ترتیب یک بازار کار بسیار ارزشمند برای نیروی کار ایرانی فراهم کرده ایم.

یکی دیگر از مقوله های موردنیاز ما که در زمینه جهانی شدن باید در آن سرمایه گذاری کنیم و سازمان گسترش هم در آن زمینه سرمایه گذاری کرده این است که بانکهای اطلاعاتی در شغل های مختلف را ایجاد کرده و به روز کنیم. مزیت ایجاد بانکهای اطلاعاتی این می شود که اولاً یک آمار قابل استفاده داریم که کمیت و کیفیت نیروی کار ما را روشن می کند و ثانیاً با دانستن این آمار می توانیم جاهای خالی و نیروهای اضافی و شغل های مناسب را در دنیا پیدا کنیم. اصولاً لازمه راه انداختن شرکت های کاریابی یا متصل کردن شبکه کاریابی ایران به شبکه های کاریابی جهانی این است که حداقل بانک های اطلاعاتی روزآمد داشته باشیم. در دنیا شرکت های کاریابی با بهره گیری از تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات (ICT) نرم افزارهایی دارند، وقتی که در شرکت A جای پست سازمانی N خالی می شود، به این شرکت کاریابی اطلاع داده می شود. این شرکت کاریابی یک بانک پر از نیروهای متقاضی کار را با رزومه های مشخص آماده دارد و اتوماتیک از میان این نیروها ۵ نفر انتخاب و به شرکت متقاضی معرفی می نماید. بنابراین شرکت

اصولاً لازمه راه انداختن شرکت های کاریابی یا متصل کردن شبکه کاریابی ایران به شبکه های کاریابی جهانی این است که حداقل بانکهای اطلاعاتی روزآمد داشته باشیم.

در فرایند حرفه ای شدن مساله ای که بسیار نیاز داریم این است که دوره ها و برنامه های آموزشی مناسب را طراحی و اجرا کنیم.

سازمان مدیریت صنعتی می تواند در رابطه با حرفه ای شدن، به طراحی دوره های آموزشی و تهیه بسته های مشخص آموزشی اقدام کند.

○○○○

کرد و از جهت دیگر از حرفه ای های مشاغل مختلف دنیا استفاده کرده، این است که بتوانیم از ایران پرستار صادر کنیم و از جای دیگر وارد کنیم. این مثال در همه مشاغل قابل ذکر است. نتیجه این خواهد بود که تبادل فرهنگ کاری بین پرستار ایرانی و خارجی به ارتقا و حرفه ای شدن پرستاری در کشور کمک می کند. نیروی انسانی امارات عربی متحده را عربها تشکیل نمی دهند، بلکه یک نیروی وارداتی بسیار گسترده با ویژگیهای خاص تشکیل می دهد. البته مشاغل رده پایین این نیروی وارداتی گسترده، حجیم تر است. اما از آن طرف در میان آنها سرمایه گذاران خارجی هم وجود دارند.

مثال دوم بحث خدمات هتل ها است. می دانیم که سرویس های هتل ها، رضایت بخش نیست. چیزی که به عنوان یک طرح به ذهن من می رسد این است که خدمه هتل های ۵ ستاره را از جاهایی مثل هند و پاکستان وارد کنیم، زیرا این خدمه ضمن تسلط به زبان انگلیسی بسیار قانع و کارآمد بوده و تجربه کافی نیز دارند. نکته قابل توجه اینکه این خدمه می توانند از انجمن های کشور خودشان گواهینامه صلاحیت کار داشته باشند. اگر در این وادی حرکت کنیم، چه بسا می توانیم در خدمات و سرویسهایی که می دهیم موفق تر باشیم. لازمه این کار آن است که ما انجمن های حرفه ای در زمینه هتلداری داشته باشیم.

در محیطی که به شدت به سمت جهانی شدن پیش می رود، شاید ما بتوانیم از طریق

یکی از مفاهیم مطرح امروز ما، بحث ارتباط حرفه ای شدن مدیریت منابع انسانی با جهانی شدن است. حرفه ای شدن را باید یکی از لوازم جهانی شدن بدانیم.

اگر ما بتوانیم به سمت حرفه ای شدن منابع انسانی پیش برویم، زمینه جهانی شدن را بیشتر فراهم آورده ایم.

ما می توانیم در گردونه و رقابت شدید صادرات منابع انسانی وارد شویم.

یکی از مقوله های موردنیاز ما این است که بانکهای اطلاعاتی در شغل های مختلف ایجاد کرده و اطلاعات را به روز کنیم.

○○○○

بررسی قرار دهد و به تدریج فعالیتهای این بخش به صورت حرفه ای سامان یابد.

دکتر رحیمیان: یکی از مفاهیمی که امروز مطرح است، بحث ارتباط حرفه ای شدن مدیریت منابع انسانی با جهانی شدن است. عنوان کنفرانس آینده MCE (مرکز مدیریت اروپا) که در یونان تشکیل خواهد شد «جهانی شدن و منابع انسانی» است. من فکر می کنم هرگاه ما از حرفه ای شدن منابع انسانی صحبت کنیم، در واقع درباره یکی از پیش نیازهای جهانی تر شدن نیروی کار ایران و سیستم مدیریت کشورمان صحبت کرده ایم. واقع مطلب این است که ما اگر بتوانیم به سمت حرفه ای شدن منابع انسانی پیش برویم، زمینه جهانی شدن را بیشتر فراهم آورده ایم. چند نکته در این رابطه قابل طرح است.

حرفه ای شدن؛ پستر جهانی شدن

نکته اول این است که ما می توانیم در گردونه و رقابت شدید صادرات منابع انسانی وارد شویم. ما به طور غیرسیستماتیک شاهد مهاجرتها از ایران بوده ایم، ولی شاهد صادرات برنامه ریزی شده نیروی انسانی نبوده ایم. موضوعات زیادی در این مورد قابل طرح است و من فقط به دو مثال بسنده می کنم. در زمینه پرستار نیاز در دنیا زیاد است. در ایران هم خیلی نیاز داریم و فرهنگ پرستاری ما خیلی کارآمد و اثربخش نیست. یکی از راههایی که می شود در مسیر حرفه ای شدن، تقویت

متقاضی می تواند به راحتی نیروی مورد نیاز خود را بر اساس کارآمدی و مفیدبودن انتخاب کند.

نتیجه اینکه با توجه به کنفرانس آینده MCE و اینکه جهانی شدن را موضوع اصلی خودش قرار داده، لازم است حرفه ای شدن را یکی از لوازم جهانی شدن بدانیم.

آقای فخاریان: من اجازه می خواهم عریض قبلی خود را با استفاده از معیارهایی که آقای دکتر ابوالعلایی برشمرند ادامه دهم.

به نظرم می رسد که حرفه حسابداری نمونه تمام عیاری باشد منطبق با معیارهایی که ایشان فرمودند. حسابداری با دقت تمام، این معیارها را به کار گرفته است و این امر شاید به لحاظ اعتماد وسیعی است که جامعه به او دارد و به اطلاعاتی که حسابدار به او می دهد تکیه می کند.

یکی از این موارد را اگر بخواهم باز کنم و تجارب موجود را هم در ایران و هم در دنیا بسا شما در میان بگذارم، شکل گیری انجمن های حرفه ای حسابداری است. در انگلستان قدمت این نوع انجمن ها به حدود یکصد سال باز می گردد. انجمن خیره حسابداران اسکاتلند هفتادمین سال تولد خود را اخیراً جشن گرفت. در کشورهای دیگر هم به همین ترتیب. بنده به واسطه اینکه از جانب ایران، عضو یکی از کمیته های بین المللی در فدراسیون جهانی حسابداران هستیم، مطلع هستم که تقریباً بدون استثنا در همه کشورها حداقل یک انجمن حرفه ای حسابداری هست و نیروی متخصص حسابداران را به نوعی تشکل داده است. از گذر این تشکلهای، این امکان فراهم شده است که حرفه حسابداری انسجام یابد و قاعده پذیر باشد و اعتلا پیدا کند. شاید مهمترین وظیفه ای که این انجمن ها برعهده دارند، اعتلا بخشیدن به این حرفه است.

الگوی تمام عیار

آنچه که به نام فدراسیون جهانی حسابداران یا ایفک (IFAC) شناخته می شود الان بالغ بر دومیلیون و دویست هزار حسابدار را در سراسر جهان متشکل کرده است. این

نیروی صاحب تخصص از طریق انجمن های خودشان با این نهاد جهانی مرتبط هستند. من فکر می کنم که این فدراسیون یک مصداق و الگوی تمام عیار و جامعی است از آنچه که در این میزگرد به دنبال آن هستیم.

به این ترتیب هم انجمن های حرفه ای کشورهای متفاوت و هم این فدراسیون جهانی این امکان را فراهم کردند که ابتدا استانداردهای پذیرفته شده ای را تعریف کنند که همه حسابداران جهان ملزم به رعایت آن هستند و نتیجه این شده است که حسابداران جهان یک زبان واحد دارند. بنابراین یک سرمایه گذار در ژاپن اگر یک گزارش مالی را از حسابدار خودش ببخواند، همان محسوتوا را دارد که حسابداری که در ایران، آمریکا و هر گوشه جهان تهیه می کند. به لحاظ جهانی شدن تبادل سرمایه، گزارشگری یکسان و با زبان واحد از اهمیت ویژه برخوردار شده است. چنین تشکلی این امکان را فراهم کرده است که تبادل تجربه به صورت وسیع انجام شود.

امروز ما اگر به سایت ایفک (IFAC) مراجعه کنیم، پایگاهی به نام منبع دانش می بینیم و تمام حسابداران جهان می توانند به این منبع مراجعه کنند و از آخرین دستاوردهای علمی و تجارب بشری در زمینه حسابداری و حسابرسی برخوردار شوند. به این ترتیب این تشکل توانسته است مفهوم اعتلا را در هر کشور به شکل بومی در عرصه جهانی دنبال کند.

آقای دکتر ابوالعلایی به معیارهایی اشاره کردند که ممکن است برخی از آنها در حرفه ای خاص اهمیت ویژه پیدا کند. مثلاً به نظر ما اخلاق و رعایت اخلاق حرفه ای در حرفه حسابداری یک امر بسیار پراهمیتی است و به لحاظ همین اهمیت، اساساً موازین اخلاقی را با دقت، انجمن های حرفه ای برای خودشان تبیین کردند و برای همه لازم الاجراست و عدم رعایت آنها می تواند منجر به جدایی فرد از خانواده حرفه ای خودش شود.

اگر ما به دنبال یک الگوی NGO (تشکلهای سازمانهای غیردولتی) هستیم، در بسیاری از کشورها، انجمن های حرفه ای حسابداری یک الگوی تمام عیار از NGO به شمار می رود. اما به عنوان راهکار من فکر می کنم به

لحاظ اینکه آن معیارهایی که باید یک تشکل حرفه ای از نیروی انسانی و حرفه ای شدن منابع انسانی داشته باشد، در انجمن های حسابداری کشورمان وجود دارد و سایر نیروها می توانند از این الگو استفاده کنند. دوستان استحضار دارند که ما دو انجمن در زمینه حسابداری در ایران داریم. یکی به نام انجمن حسابداران خیره ایران و دیگری به نام جامعه حسابداران رسمی که هر دو تشکل های معتبر و مستحکمی اند و می توانند به عنوان الگو به آنها نگاه شود.

بنده به عنوان رئیس شورای عالی انجمن حسابداران خیره ایران این اطمینان را می دهم که انجمن حسابداران خیره ایران با سابقه و تجربه ۳۵ ساله خود آمادگی کامل دارد که همه نوع همکاری را با سایر مجامع و نهادها در جهت تبدیل به نهادهای حرفه ای منابع انسانی داشته باشد و تجارب خود را با آنان در میان گذارد.

دکتر ابوالعلایی: من فکر می کنم یکی از عواملی که می تواند کمک یا وادار کند که ما به حوزه منابع انسانی نگاه جدی تر داشته باشیم این است که راجع به نقشی که مدیران منابع انسانی دارند بیشتر عمیق شویم؛ زیرا اگر این نقشها به خوبی ایفا شوند و انتظارات به درستی برآورده شوند، می توانند در سازمانها و کشورها موثر واقع شوند.

یک نمونه عرض کنم. آقای تارو در سال ۱۹۹۲ در کتاب «رویارویی بزرگ» پیش بینی می کند که قرن ۲۱ را کدمایک از سه قطب بزرگ اقتصادی دنیا؛ یعنی ژاپن، اروپای متحد و آمریکا اداره خواهند کرد. وی در کتاب خود این سه قطب بزرگ را از نظر موقعیت اقتصادی، فرهنگی و نظامهای مدیریتی مقایسه می کند. جالب اینکه یک بخش اساسی از کتاب نیز به تحلیل مقایسه ای مدیریت منابع انسانی بین این سه قدرت اقتصادی اختصاص دارد. البته صراحت ندارد که کدامیک از این سه قطب زمام امور جهان را در قرن ۲۱ به دست خواهد گرفت، متنها تلویحاً می توان استنباط کرد که نظر مساعدی نسبت به ژاپن دارد و یکی از نقاط قوت ژاپنی ها را مدیریت منابع انسانی می داند که می تواند بهره وری و کیفیت را به مزیت



دکتر ابوالعالایی

○○○○

بخش اول قسمت عملیاتی و اداری است مثل اجرای فعالیتهای استـخدامی؛ یعنی فرایند استخدام در جای دیگری طراحی شده و کسانی که در واحدهای اداری و کارگزینی مستقر هستند فقط فرایند را اجرا می کنند. مثلاً فرم استخدامی را بررسی می کنند، پرونده پرسنلی تشکیل می دهند، یا اجرای آموزشها به این معنی که آموزشهایی را که جای دیگری طراحی شده است اجرا می کنند و برای اجرا معلم، کتاب و کلاس اختصاص می دهند، برنامه زمان بندی می نویسند، لیست های حضور و غیاب تکمیل می کنند.

یک سطح بالاتر آن، سطح تخصصی - وظیفه ای است که در اینجا وظایف کمی پیچیده تر و حساس تر است. مثلاً فرض کنید که در مورد فعالیتهای و روشهای آموزش، تصمیم گیری کردن که ما اولویت را به کدام آموزشها بدهیم، یا از چه روشهایی برای آموزش استفاده کنیم، یا انجام مصاحبه استخدامی به عنوان یک کار فنی و حساس در فرایند استخدام، از نمونه کارهایی است که در سطح تخصصی - وظیفه ای انجام می شود.

بالاتر از اینها سطح استراتژیک است که در این سطح طراحی استراتژیک روابط سازمان با کارکنان، و طراحی استراتژیک ارتباطات داخلی در سازمان انجام می شود. براین اساس چقدر از اطلاعات و سیاستهای سازمان را و با چه ابزاری در سازمان باید توزیع کرد. کارکنان را چقدر باید در جریان اخبار و اطلاعات خوب یا بد شرکت و سازمان قرار داد. همچنین در این

مدیران منابع انسانی باید هر چه بیشتر خودشان را با اهداف استراتژیک سازمان پیوند بزنند.

ماموریت اصلی مدیران منابع انسانی باید فراهم کردن، حفظ کردن و به روز آوردن همه قابلیت هایی باشد که سازمان برای برخورد با چالشهای آینده نیازمند آن قابلیتهاست.

تبدیل حوزه منابع انسانی به یک حرفه در کشورمان نیاز به اهتمام جدی دارد و در این زمینه نقش اساسی برعهده انجمن مدیریت منابع انسانی و سازمانهای هولدینگ نظیر سازمان گسترش است.

○○○○

مدیر ارتباطات داخلی نیاز دارد. این نقش جدیدی است که مدیران منابع انسانی دارند و باید تلاش کنند که بتوانند نظام ارتباطات داخلی سازمانها را برپا، طراحی و اداره کنند. شرکتی آگهی کرده بود که به مدیری احتیاج دارد که این امکان را فراهم کند که سرمایه های انسانی در سازمان باقی بمانند. وظیفه حفظ تعلق خاطر کارکنان با استعداد، الان یکی از وظایفی است که مدیران منابع انسانی برعهده دارند. البته تعابیر دیگری هم هست مثل معمار اخلاقیات یا معمار ارزشها در سازمان، معمار سرمایه اجتماعی در سازمان و عناوین و نقشهای دیگری از این قبیل.

من فکر می کنم اگر این نقشها را به عنوان نقشهایی که مدیران منابع انسانی می توانند ایفا کنند مطرح کنیم، بعداً وقتی می خواهیم کسی را به عنوان مدیر منابع انسانی منصوب کنیم، قطعاً توجه خواهیم کرد که این نقش مهم و حیاتی را به کسی بسپریم که از حداقل قابلیت ها، شایستگی ها و زمینه های تحصیلی و تجربی برخوردار باشد.

تقسیم وظایف

من با توجه به اشاره آقای دکتر طباطبایی مبنی بر اینکه خیلی از سازمانهای کشورمان در حد مدیریت اداری یا مدیریت یا کارگزینی به حوزه منابع انسانی نگاه می کنند، می خواهم وظایف و نقشهایی که در مدیریت منابع انسانی انجام می شود به سه سطح یا سه بخش تقسیم کنم.

اگر نقشهای مدیران منابع انسانی به خوبی ایفا شوند و انتظارات به درستی برآورده شوند، می توانند در سازمانها و کشورها موثر واقع شوند.

اگر ما بتوانیم نقشهای جدید، مهم، پیچیده و سرنوشت ساز مدیران منابع انسانی را بیشتر روشن کنیم، این امر تصمیم گیران ما را وادار می کند که به این حوزه جدی تر نگاه کنیم.

معمار اخلاقیات، معمار ارزشها در سازمان، معمار سرمایه اجتماعی در سازمان ... از جمله عناوینی است که امروز به مدیران منابع انسانی نسبت می دهند.

○○○○

رقابتی سازمانهای ژاپنی تبدیل کند. من فکر می کنم که اگر ما بتوانیم نقشهای جدید، مهم، پیچیده و سرنوشت ساز مدیران منابع انسانی را بیشتر روشن کنیم و تاثیر ایفای این نقشها را در سازمانها با شواهد و قرائن و آمار و اطلاعات نشان بدهیم، این امر تصمیم گیران ما را وادار می کند که به این حوزه جدی تر نگاه کنند. اگر مدیران ارشد ما باور کنند که حوزه منابع انسانی حساس و متضمن قابلیت های پیچیده ای است، به راحتی زمام امور واحد منابع انسانی شان را به دست هرکسی نخواهند سپرد.

نقشهای جدید

امروز در دنیا برای مدیران منابع انسانی نقشهایی جدید تعریف شده است که به عنوان نمونه به چند مورد آنها اشاره می کنم. این موارد را هم از آگهی های استخدام شرکتهای آمریکایی و اروپایی برداشتم.

شرکتی آگهی کرده بود که به یک شریک استراتژیک برای سازمانش نیاز دارد که حوزه منابع انسانی اش را به صورت استراتژیک اداره کند و اطمینان بدهد که استراتژی های سازمان از بابت پشتیبانی از سوی حوزه منابع انسانی، با کمبودی مواجه نخواهد شد.

شرکت دیگری آگهی کرده بود به کسی نیازمند است که مسئولیت امور مدیریت منابع انسانی شرکت را برعهده بگیرد و بتواند تغییرات و تحولات را در سازمان رهبری کند. آگهی شرکت دیگر حاکی از این بود که به

چالشهای آینده نیازمند آن قابلیت‌هاست.

چطور سرمایه‌های انسانی در سازمان حفظ می‌شود، به عبارتی آنها اطمینان خاطر می‌خواهند. بنابراین اگر ما نتوانیم حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان را حرفه‌ای کنیم و خودمان را به سطح موردنظر سرمایه‌گذاران کلاس جهانی برسانیم، در این صورت این هم یکی از کمبودهایی خواهد بود که مانع جذب سرمایه‌های جدید می‌شود.

یازده خصوصیت یک حرفه‌نشان می‌دهد که ما فعلاً در کشورمان مختصری در مورد برنامه‌های آموزشی حوزه منابع انسانی و اخیراً هم در مورد تاسیس یک مجمع صنفی و حرفه‌ای قدم‌های اولیه را برداشته‌ایم، ولی جای خالی بقیه آن خصوصیات در حوزه منابع انسانی متأسفانه هنوز حس می‌شود. بنابراین به نظر می‌رسد پر کردن این شکاف و تبدیل حوزه منابع انسانی به یک حرفه در کشورمان، نیاز به اهتمام جدی دارد و در این اهتمام انجمن تازه تاسیس مدیریت منابع انسانی، سازمان‌های هولدنینگ مثل سازمان گسترش و همه‌کسانی که دغدغه حرفه‌ای کردن حوزه منابع انسانی را دارند نقش اساسی بر عهده آنهاست.

دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی در اردیبهشت سال آینده برگزار خواهد شد و من امیدوارم این میزگرد که به بهانه برگزاری آن کنفرانس تشکیل شده است، بتواند در زمینه معرفی نقش‌های نوین مدیران منابع انسانی و معرفی اهمیت حوزه توسعه منابع انسانی قدم‌های اساسی برداشته و در نهایت به فرایند حرفه‌ای کردن و حرفه‌ای شدن این حوزه کمک موثر کند.

مهندس غفاری: می‌خواستم در بخش دوم صحبت‌هایم، با ادبیات موضوع وارد بحث شوم، البته خیلی از مباحث را آقای دکتر ابوالعلایی ارائه کردند. همه مدیران ما معتقدند سرمایه‌های انسانی بزرگترین سرمایه کشور هستند، ولی در عمل راه به جایی دیگر برده می‌شود.

در مباحث تحول استراتژیک می‌گویند که اگر به شما گفتند استراتژی یک سازمان چگونه تدوین شده است، در پاسخ بگویید در همان فعالیتها که هزینه می‌شود و سرمایه‌گذاری می‌گردد، آنجا استراتژی آن سازمان

راهکار سوم این است که مدیرانی که الان در حوزه منابع انسانی فعالیت دارند خودشان را هر چه بیشتر به قابلیت‌ها و شایستگی‌های موردنیاز این حوزه مجهز کنند. البته ما در کشورمان هنوز مدل شایستگی برای حوزه منابع انسانی نداریم. یعنی هنوز تعریف نکرده‌ایم که یک مدیر منابع انسانی در شرکت بزرگ، متوسط و کوچک، بخش دولتی و خصوصی، در صنعت و خدمات باید واجد چه قابلیت‌هایی باشد، و چه بخشی از این قابلیت‌ها از نوع استعداد ذاتی و چه بخشی از طریق آموزش‌های بلند یا کوتاه مدت قابل تأمین است، اما به صورت اجمالی می‌توان الگو برداری کرد.

توصیه من این است که کسانی که در حوزه منابع انسانی فعالند از هر فرصتی برای ارتقای قابلیت‌هایشان استفاده کنند؛ چون ایفای نقش‌هایی که عرض کردم جز از این طریق میسر نیست.

من فکر می‌کنم دو دوره آموزشی مقدماتی و عالی مدیریت منابع انسانی که الان در سازمان مدیریت صنعتی اجرا می‌شود، بهترین فرصت‌های موجود هستند. زیرا افرادی که در این حوزه فعالند و دغدغه حرفه‌ای کردن و دوره‌ها به حداقل صلاحیت‌های حرفه‌ای دست پیدا کنند و مهیای ایفای نقش‌هایی که عرض کردم بشوند.

چون آقای دکتر رحیمیان اشاره‌ای به بحث جهانی‌سازی کردند، من فقط در حد کوتاه عرض کنم که جذب سرمایه خارجی یکی از دغدغه‌های بخش صنعت و اقتصاد مملکت ماست. سرمایه خارجی برای اینکه وارد یک کشور جدید شود، در ابتدا به وجود بعضی از زمینه‌ها و امکانات و نظم‌ها و برنامه‌ها در حوزه‌های مختلف توجه دارد. به تصور من برای خارجیانی که می‌خواهند در صنعت ما سرمایه‌گذاری کنند بحث منظم بودن مدیریت منابع انسانی یا با برنامه بودن حوزه مدیریت منابع انسانی اهمیت دارد. با این توضیح که در شرکت‌های ایرانی که آنها سرمایه‌گذاری خواهند کرد افراد چگونه استخدام می‌شوند، چطور آموزش می‌بینند و برانگیخته می‌شوند و

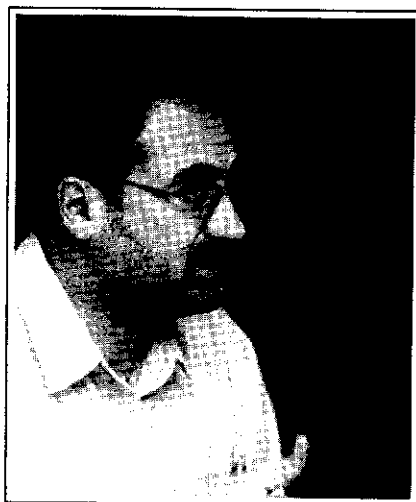
سطح، طراحی استراتژی آموزش و مدیریت برنامه‌های تغییر فرهنگی انجام می‌شود. ملاحظه می‌کنید سطح فعالیتها و نقشها و وظایفی که در حوزه منابع انسانی انجام می‌شود خیلی متفاوت و دامنه فعالیتها خیلی وسیع است. در یک سرطیف فعالیت‌های روزمره عملیاتی ساده پرداخته می‌شود و در سر دیگر طیف فعالیت‌هایی قرار دارد که آینده و سرنوشت سازمان به آنها گره می‌خورد.

من تصور می‌کنم چون تاکنون تعریف ما از واحدهای منابع انسانی در سازمان‌های کشور بیشتر به سمت سطح اول و حداکثر سطح دوم است، طبیعی است که خیلی در انتخاب افراد و آموزش افرادی که بناست در این حوزه مشغول کار شوند حساسیت نشان نمی‌دهیم. همان طوری که فرمودند تقریباً هر کسی به خودش این جرات و جسارت را داده است که این حوزه را یک حوزه عمومی تلقی کند و به خودش اجازه دهد سکان این حوزه را، حتی در سازمان‌های بزرگ به عهده بگیرد.

راهکارها

در نتیجه پیشنهاد من در مورد حرفه‌ای شدن مدیریت منابع انسانی این است که در مورد معرفی نقش‌های جدید مدیران منابع انسانی فعالیت بیشتری صورت بگیرد، و باید هم کسانی که در این حوزه هستند و هم مدیران ارشدی که برای این حوزه تصمیم می‌گیرند با این نقش‌های پیچیده و حساس آشنا شوند؛ زیرا هر چقدر نقش پیچیده تر فرض شود، ما در مقابل فردی که برای ایفای آن نقش منصوب می‌کنیم، حساسیت بیشتری نشان خواهیم داد.

کسار دیگری که مدیران منابع انسانی می‌توانند انجام دهند این است که هر چه بیشتر خودشان را با اهداف استراتژیک سازمان پیوند بزنند و به مدیریت ارشد سازمانها اثبات کنند که حوزه منابع انسانی می‌تواند در خدمت تحقق استراتژی‌های سازمان باشد. فقط این نیست که یک نیاز و یک خدمت در جایی از سازمان تعریف شود و مدیریت منابع انسانی واحد سازمانی تأمین‌کننده آن نیاز شود، بلکه ما موریت اصلی مدیران منابع انسانی باید فراهم کردن و حفظ کردن و به روز آوردن همه قابلیت‌هایی باشد که سازمان برای بر خورد با



مهندس غفاری

○○○○

شرکت همکاران سیستم یکی از حامیان کنفرانس ساینی را با آدرس hrd.conf.ir ایجاد کرده و پشتیبانی سایت را برعهده گرفته است. من اخیراً به سایت www.shrm.org که آقای دکتر ابوالعلائی فرمودند و یکی از انجمن های قدیمی منابع انسانی است مراجعه و مشاهده کردم که اعضای این انجمن به ۱۹۰ هزار عضو از صد کشور دنیا افزایش یافته است. ما هم امیدواریم انجمن منابع انسانی در کشور ما مورد استقبال مدیران منابع انسانی و متخصصان و اساتید این حوزه قرار گیرد و پشتوانه ای برای سازمانها و بنگاههای اقتصادی کشور باشد.

اساتید و اعضای کمیته علمی دومین کنفرانس منابع انسانی محورها را تعیین کردند و یکی از محورهای کنفرانس، حسابداری و حسابرسی سرمایه انسانی در سازمانهاست که آقای فخاریان هم به آن اشاره داشتند. به نظر من این موضوع یک تم جدید است که کنفرانس مطرح خواهد کرد تا از این طریق بتوانیم به مدیران شرکتهای سازمانها اعلام کنیم از هزینه های توسعه ای واهمه نداشته باشند و اینها را به عنوان سرمایه های سازمانها و بنگاهها لحاظ کنند.

دستاوردهای کنفرانس اول

نکته دیگر اینکه کنفرانس اول توسعه منابع انسانی که در سال گذشته برگزار شد، دستاوردهای خوبی برای سازمانها و بنگاههای

علاوه بر مدیران منابع انسانی، متخصصان، اساتید و دانشجویان حوزه منابع انسانی می توانند به عضویت انجمن مدیریت منابع انسانی در آیند.

تاکنون بیش از ۹ هزار نفر از مدیران میانی و ارشد بنگاههای کشور به عضویت بانک اطلاعاتی مدیران سازمان گسترش درآمده اند.

برای جلوگیری از خلاء مدیریتی در شرکتهای، تمام بنگاهها باید به مساله جانشین پروری به عنوان یک طرح ویژه دقت کافی مبذول دارند.

○○○○

بهره وری منابع انسانی قرار دارد. کارهای مقدماتی و تدوین آئین نامه ها انجام شده و حتی شرایط عضوگیری اعضا هم مشخص شده است. ضمناً علاوه بر مدیران منابع انسانی، متخصصان، اساتید و دانشجویانی که در حوزه منابع انسانی کار یا تحلیل یا تدریس می کنند می توانند عضو انجمن شوند و ما امیدواریم همه این دوستان در غنی تر کردن این انجمن مشارکت فعال داشته باشند.

در حال حاضر بنگاههای بزرگی به عنوان هیأت مدیره این انجمن حضور پیدا کردند مثل ایران خودرو، شرکت گروه خودروسازی سایپا، از بخش خصوصی گروه بهمن، از بخش دولتی پتروشیمی، از شرکتهای دیگر مدیران منابع انسانی کمابین و واگن پارس اراک عضو هیأت موسس انجمن مدیریت منابع انسانی هستند.

من می خواهم در تدبیر به عنوان نشریه ای که در حوزه مدیران اطلاع رسانی می کند در مورد دومین کنفرانس منابع انسانی عرض کنم که این کنفرانس در اردیبهشت ۸۴ برگزار می شود. تاکنون بیش از یکصد خلاصه مقاله به دبیرخانه کنفرانس رسیده است. به دلیل تعطیلی دانشگاهها در تابستان، نزدیک ۷۰ درصد مقالات را بنگاهها ارسال کردند و امیدواریم دانشگاهیان هم با ارسال مقالات علمی برغنائی کنفرانس بیفزایند.

انجمن منابع انسانی، سایتی را برای ارتباط الکترونیک با مخاطبانش فراهم کرده است. سایت کنفرانس منابع انسانی فعال است و

حوزه توسعه منابع انسانی بیشتر به عنوان پشتیبان و سازمان توسعه ای لحاظ می شود و از آن به عنوان راهبری مهندسی مجدد در سازمانها یاد نمی شود.

همه مدیران ما معتقدند سرمایه های انسانی بزرگترین سرمایه های کشور هستند، ولی در عمل راه به جایی دیگر برده می شود.

دومین کنفرانس منابع انسانی با محوریت حرفه ای شدن مدیریت منابع انسانی در اردیبهشت سال ۸۴ برگزار می شود.

○○○○

است. در دنیا سرمایه گذاری های بزرگی در حوزه توسعه منابع انسانی انجام می شود و در عمل ملاحظه شود در سازمانهای ما در زمینه توسعه منابع انسانی چه میزان سرمایه گذاری می گردد؟!.

من در آماری دیدم که پیش بینی شده است تعداد مدارس کسب و کار (BUSINESS SCHOOL) که در واقع دانشگاههای بنگاهها هستند، در سال ۲۰۱۰ به رقم ۳۷ هزار خواهد رسید. در صورتی که در ایران این نوع مدارس انگشت شمارند و جاهایی مثل سازمان مدیریت صنعتی، راهبران پتروشیمی و مرکز آموزش مدیریت دولتی مراکزی هستند که بسیاری از سازمانها و بنگاهها نمی توانند از خدمات آنها بهره مند شوند. این مساله نشانگر آن است که ما به توسعه منابع انسانی توجه کافی نداریم.

نکته بعد اینکه حوزه توسعه منابع انسانی بیشتر به عنوان پشتیبان و سازمان توسعه ای لحاظ می شود و از آن به عنوان راهبری مهندسی مجدد در سازمانها یاد نمی شود.

انجمن مدیریت منابع انسانی

در مورد انجمن مدیریت منابع انسانی باید عرض کنم که این انجمن آمیدی را در حوزه منابع انسانی ایجاد کرده است. انجمن با مشکلات زیادی ثبت شد. اساسنامه انجمن به تصویب رسید، هیأت مدیره آن انتخاب شد و دبیرخانه آن در حال حاضر در موسسه مطالعات

از گذر تشکلهای حرفه ای حسابداران، این امکان فراهم شده است که حرفه حسابداری انسجام یابد، قاعده پذیر باشد و اعتلا پیدا کند.

انجمن های حرفه ای حسابداری یک الگوی تمام عیار از NGO (سازمانهای غیر دولتی) به شمار می رود.

من این اطمینان را می دهم که انجمن حسابداران خبره ایران با تجربه ۳۵ ساله خود آمادگی کامل دارد که همه نوع همکاری را با سایر مجامع و نهادهای در جهت تبدیل شدن به نهادهای حرفه ای منابع انسانی داشته باشد.

○○○○

ویژه و اساسی دقت کافی کنند.

دکتر رحیمیان: باتشکر از همه دوستان، در پایان باید عرض کنم یکی از مقلاتی که به طور فزاینده پررنگ می شود، مقوله آموزش است.

جمع بندی

در فرایند حرفه ای شدن چیزی که بسیار نیاز داریم این است که دوره ها و برنامه های آموزشی مناسب را طراحی و اجرا کنیم. برخی از سازمانهای بین المللی مانند آنکتاد (UNCTAD) که از زیرمجموعه های سازمان ملل است، دوره های آموزشی مختلفی را برای تربیت طراحانی کسب کرده اند. سپس آموزش دهندگان به کشور خودشان می روند و دیگران را آموزش می دهند. در سایت UNCTAD.ORG اطلاعات بیشتری را می توان یافت.

سازمان مدیریت صنعتی می تواند در رابطه با حرفه ای شدن، به طراحی دوره های آموزشی و تهیه پکیج های مشخص آموزشی اقدام کند تا افراد آموزش دیده بتوانند در جاهای مختلف کشور آنها را اجرا کنند. از این طریق به خوبی می توان حرفه ای شدن مدیریت منابع انسانی را ترویج کرد.

برای این کار بازار و تقاضا به اندازه کافی وجود دارد. فقط حساس شدن شرکتها که هزینه کنند و وقت در اختیار قرار بدهند، اهمیت دارد. من فکر می کنم به میزانی که هزینه اهمیت دارد، وقت هم مهم است. اگر به آموزش بهای خاص

فدراسیون جهانی حسابداران (IFAC) با داشتن بیش از دو میلیون و دویست هزار عضو در سراسر جهان، یک الگوی تمام عیار و جامعی است از آنچه که در این میزگرد به دنبال آن هستیم.

انجمن های حرفه ای کشورهای مختلف و فدراسیون جهانی حسابداران این امکان را فراهم کرده اند که در نهایت حسابداران جهان یک زبان واحد داشته باشند و تبادل تجربه به صورت وسیع انجام شود.

فدراسیون جهانی حسابداران توانسته است مفهوم اعتلا را در هر کشور به شکل بومی در عرصه جهانی دنبال کند.

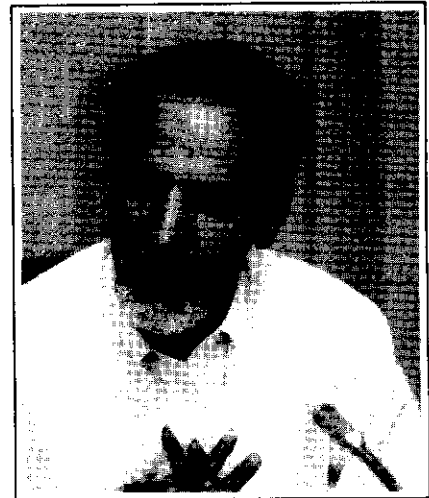
○○○○

سازمان گسترش؛ یعنی ایران خودرو، سایپا، واگن سازی پارس و تراکتور سازی این مساله را به عنوان مدیران آینده آزمایش می کنیم. براین اساس کارشناسان را از طریق آزمونها و متدهایی انتخاب می کنیم تا بتوانند جانشین مدیران و روسای ادارات سیستم های خودشان شوند.

ما در سازمان گسترش یک بانک اطلاعاتی ایجاد کرده ایم و در همین میزگرد از همه مدیرانی که شرایط عضویت در این بانک را دارند درخواست می کنم این بانک را که در سایت اینترنتی سازمان است یاری کنند؛ به طوری که اگر اطلاعاتشان وجود دارد آن را به روز کنند و اگر نیست، ایجاد کنند. در بانک اطلاعاتی تاکنون بیش از ۹ هزار نفر از مدیران میانی و ارشد بنگاههای کشور عضو شده اند.

بحث جانشین پروری را به این جهت مطرح کردم که وقتی ما تعداد اعضای این بانک را به ۹ هزار نفر رساندیم، به این نتیجه رسیدیم که باید به صورت خیلی جدی روی بحث جانشین پروری در بنگاهها و سازمانها توجهی ویژه شود.

به طور اجمال اینکه در بانک مدیران نزدیک به ۶۲ درصد مدیران ما بالای ۴۵ سال سن دارند که نشان از بلوغ مدیریتی در کشور است. از طرفی به نظر می آید درصد قابل توجهی از مدیران ما در ۵ سال آخر خدمت خودشان قرار دارند. بنابراین تمام بنگاهها باید به مساله جانشین پروری به عنوان یک طرح



فخاریان

○○○○

کشور داشت که من متناسب با وقت جلسه به چند مورد آنها اشاره می کنم. یکی از نتایج این بود که سازمانها و بنگاههای کشور از واحدهای اداری به واحدهای توسعه منابع انسانی تبدیل شدند. در حال حاضر در کشور ما واحدهای اداری به مفهوم سابق کمتر دیده می شوند. برخی از مفاهیم کنفرانس اول به صورت عملیاتی در بعضی از بنگاهها و سازمانهای کشور اجرا شده است مثل بحث مدیریت دانش و جذب نخبگان که راههای بسیار دشواری دارد. یا بحث کانونهای ارزیابی که سازمان گسترش و بسیاری از سازمانهای دیگر امسال جذب و ارتقای نیروهایشان را از طریق کانونهای ارزیابی انجام دادند و کانونهای ارزیابی به عنوان یک فعالیت جاری در سازمانها درآمد. دوره عالی منابع انسانی که توسط سازمان مدیریت صنعتی ایجاد شده است، دستاورد دیگر آن می باشد که با همت ایران خودرو ایجاد شد.

جانشین پروری

نکته دیگری که شایسته است سازمانهای بزرگ و حتی سازمان مدیریت و برنامه ریزی در حوزه توسعه مدیریت به آن توجه کنند، بحث «جانشین پروری» است. مدیران منابع انسانی در سازمانها باید به این مساله به صورت ویژه توجه داشته باشند. برای جلوگیری از خلاء مدیریتی در شرکتها، ما در چهار شرکت

به این شرکتها بسرای گرفتن نیرو یکی از مقوله هایی است که باید مورد بررسی قرار گیرد. در حال حاضر یکی از صنعت های روبه رشد در این حیطه، ارائه خدمات پرستاری در منازل برای افراد مسن و بیماران است. الان شرکت های زیادی در این زمینه داریم و نمونه ساده آن آگهی هایی است که هر روز در روزنامه ها چاپ می شود. این شرکتها می توانند خدمات مورد نیاز را برای خانواده ای که نیاز به نیروی انسانی دارد در قبال دریافت مبلغی فراهم کند. فکر می کنم اگر بتوانیم در زمینه ایجاد و توسعه چنین شرکتها ایی سرمایه گذاری های کافی کنیم، تسهیلات دولتی قائل شویم و یا به هر نحو برای تشکیل و توسعه آنها امکانات لازم فراهم کنیم، این شرکتها بتوانند پا بگیرند. در نهایت پاگرفتن این شرکتها می تواند برون سپاری خدمات را از حالت پاندولی فعلی خارج کند.

بار دیگر از سوی ماهنامه تدبیر از حضور تمام دوستان در این میزگرد تشکر می کنم. □

عموم شرکت های ما کارگزینی و به عبارت دیگر بخشی از لجستیک سازمان تلقی می شود. در حالی که در بخش خصوصی و دولتی می تواند جزو اهداف سازمان باشد. بنابراین هدف یک شرکت صنعتی این است که توانایی و دانش نیروهایش حداقل ۵ درجه بالاتر برود. این مساله می تواند برای شرکت های مختلف که مدیریت منابع انسانی را علاوه بر حرفه ای شدن، جزو اهداف اصلی سازمان قرار دهند انگیزه ایجاد کند.

نکته آخر اینکه بی مناسبت نیست که در این جلسه اشاره ای هم به شرکت های تامین نیروی انسانی داشته باشیم. بازار بسیار ارزشمند و قابل گسترش برای تاسیس شرکت های تامین نیروی انسانی وجود دارد که در ایران بیش از ده سال است شکل گرفته اند. منظور از این شرکتها شرکت های خدماتی، نظافت و خانه داری نیست، بلکه ما شرکت هایی داریم که می توانند منشی و تکنسین کامپیوتر به صورت موقت یا هر نیرویی که در شرکت مورد نیاز باشد، فراهم کنند. فرهنگ تاسیس چنین شرکت هایی و اعتماد

داده شود با انگیزه ها و پارامترهای تقویت کننده می توانیم حرفه ای شدن را وارد مرحله جدی خودش کنیم. برای این امر کافی است که یک پایلوت کاملاً مشخص، تعریف و انجام شود. در کاری که سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران برای طرح مشارکت و سیستم پیشنهادها انجام داد، رادياتور ایران به عنوان مزرعه نمونه کاندیدا شد و نتایج خوبی هم به بار آورد. جنبه های مثبت آن بسیار چشمگیر بود و چه بسا همین کار را به صورت پایلوت بتوانیم برای حرفه ای شدن مدیران منابع انسانی انجام دهیم. نکته دیگر اینکه در بحث حرفه ای شدن همواره به ذهن می آید که مدیر منابع انسانی باید حرفه ای شود. در حالی که منظور ما این است که مدیران ارشد بنگاهها هم روی بحث مدیریت منابع انسانی حساس شوند. مدیران و کارآفرینان بسیار ارزشمندی در ایران داریم، ولی تعداد این گونه افراد باید بیشتر شود. به بیان دیگر کسانی که واقعاً معتقدند انسان سرمایه اصلی است، باید رشد کنند. نکته سوم اینکه مدیریت منابع انسانی در



مشخصات نرم افزار:

طراحی شده در محیط ویندوز، قابل اجرا در شبکه، انعطاف فوق العاده امکانات حرفه ای وسیع، ارتباط با سایر سیستم ها



مزایای سیستم:

آموزش و نصب رایگان، کارآیی یکساله، پشتیبانی قوی اجرا شده بطور وسیع در صنایع مختلف، ارائه خدمات مشاوره ای جهت پیاده سازی بهینه



مشخصات کلی:

مدیریت اطلاعات فنی، مدیریت قطعات و مواد، مدیریت نیروی انسانی برنامه ریزی فعالیتهای پیشگیرانه کنترل فعالیتهای اضطراری اصلاحی (PM, EM, CM, ...)



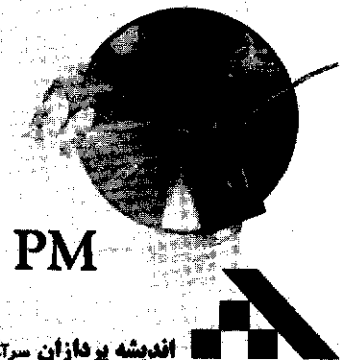
سایر فعالیتهای:

طراحی و مکانیزاسیون سیستم های برنامه ریزی تولید و مواد (MRPI, MRPII) طراحی و مکانیزاسیون سیستم های انبارداری جامع طراحی و مکانیزاسیون سیستم های اطلاعاتی مدیریت (MIS) نرم افزار کنترل مستندات و مدارک جهت استاندارد های ISO

Timar

تیمار

نرم افزار مدیریت نگهداری و تعمیرات



اندیشه پردازان سرآمد

مشاور تخصصی سیستم های مهندسی صنایع
Andisheh Pardazan

۰۹۱۱۲۵۷۵۲۹۵ - ۸۷۸۲۵۹۸ - ۸۸۵۰۲۳