



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی

پنج گام نخست؛ بخش خصوصی در نیمه راه

گفت‌وگو با دکتر خدایار ابیلی دانشیار دانشگاه تهران و صاحب‌نظر مدیریت منابع انسانی

توانمندسازی نیروی انسانی ضرورتی آشکار برای توسعه اجتماعی است. توسعه منابع انسانی بر بستر مدیریت منابع انسانی به پیش رفته و حرکت می‌کند. اما این حرکت نیازمند پیش‌زمینه‌هایی است. واگذاری اختیار، مشارکت، ایجاد انگیزه و فراهم کردن امکانات گام‌های نخست است. اما اقدامات بنیادین شامل فعالیت‌هایی در زمینه پررنگ کردن نقش بخش خصوصی در عرصه توسعه منابع انسانی است. در واقع توسعه‌یافتگی مجموعه کارکنان کشور در گرو فعالیت گسترده بخش خصوصی در این زمینه است. دکتر خدایار ابیلی، دانشیار دانشگاه تهران و صاحب‌نظر در مدیریت منابع انسانی در گفت‌وگو با توسعه مدیریت دیدگاه‌های خود را در زمینه مدیریت منابع انسانی تشریح کرد.



دکتر ابیلی:
توسعه منابع
انسانی جزئی
از یک مفهوم
وسیع‌تری بوده
که خوشبختانه
در جامعه امروز
به آن توجه
بیشتری می‌شود
و آن بحث
توانمندسازی
منابع انسانی
است

اصطلاحی هست که می‌گویند هرگونه سرمایه‌گذاری در مرحله جذب صرفه‌جویی در مراحل بعدی است و اقدامات توسعه‌ای را معنی‌دار می‌کند. بنابراین یکی از پیش‌نیازهای توسعه منابع انسانی جذب درست است. نکته دیگر بحث نگاه‌داشت بوده که روی فعالیت‌های توسعه منابع انسانی اثر می‌گذارد. نگاه‌داشت به معنی رفع نیازهای مادی و غیرمادی کارکنان بوده که منجر به انگیزه برای یادگیری می‌شود. انگیزه برای یادگیری پیش‌نیاز توسعه نیروی انسانی است.

در نتیجه این مجموعه به عنوان یک چرخه افزایشی تعامل بین جذب، توسعه و نگاه‌داشت است که مساله توسعه منابع انسانی را در جامعه دچار مشکل می‌کند.

توانمندسازی: پنج گام نخست

توسعه منابع انسانی جزئی از یک مفهوم وسیع‌تری بوده که خوشبختانه در جامعه امروز به آن توجه بیشتری می‌شود و آن بحث توانمندسازی منابع انسانی است. طبق این مفهوم به پنج طریق در کارکنان و مجموعه خودتان توانمندی ایجاد می‌کنید. روش‌های ایجاد توانمندی در کارکنان بدین شرح است:

- نخست اینکه از طریق تفویض اختیار این کار را انجام دهید. به عبارت دیگر هرگونه تفویض اختیار می‌تواند به توانمندی منجر شود.
- راه دوم برای توانمندسازی، مشارکت دادن در

بحث توسعه منابع انسانی مبتنی بر بستر نیست بلکه یک الزام توسعه اجتماعی است. رویکردهای توسعه منابع انسانی فرق می‌کند اما از نظر مفهوم یکی است. توسعه منابع انسانی فرصت ارتقاء فکری، مهارتی و رفتاری برای آدم‌هاست که هر جامعه خواستار توسعه باید این فرصت را برای نیروی انسانی و شهروندان خود به طور کلی ایجاد کند. در نتیجه این که بگوییم بحث‌های توسعه منابع انسانی با وضعیت سازمان‌ها و جامعه به طور کلی سنخیت داشته و تناسب دارد؛ یک سوال پاسخ داده شده است. ما باید روی رویکردها کار کرده و آنها را متناسب با شرایط خودمان کنیم. به طور کلی توسعه منابع انسانی جزو یک مفهوم وسیع‌تری به نام مدیریت منابع انسانی است. این مدیریت علاوه بر توسعه منابع انسانی بحث جذب نیرو نگاه‌داشت آن را برعهده دارد. در این‌جا بحث‌های توسعه منابع انسانی و اصطلاحاً وارداتی متناسب با شرایط ما نیست.

چرخه جذب، توسعه و نگاه‌داشت

هرگونه نقص در مرحله جذب باعث می‌شود فعالیت‌های توسعه منابع انسانی آن چنان جوابگو نباشد. جذب نادرست، توسعه منابع انسانی را یک امر غیرموثر می‌کند. خیلی وقت‌ها اشتباهات در جذب از طریق اقدامات آموزشی و توسعه‌ای قابل اصلاح نیست.

هم یاد گرفتن و به هم یاد دادن است. آخرین روش «مربی‌گری» است. در این شیوه مدیر در نقش مربی موجب توسعه‌یافتگی زیرمجموعه خود می‌شود.

سازگاری برای توسعه

دست باز بوده و به طرق مختلف با استفاده از رویکردهای مختلف می‌توانیم سازگاری‌ها را تقویت کرده و زمینه را برای توسعه‌یافتگی فراهم کنیم.

صرف وارداتی بودن بحث‌های توسعه منابع انسانی نمی‌تواند توجیه مناسبی برای عدم تناسب این بحث‌ها با فرهنگ ملی ما باشد بسیاری از کشورها در خیلی زمینه‌ها دانش را وارد کردند اما برای به‌کارگیری دانش و حتی گسترش دانش بسزای ایجاد کردند. این کشورها در نهایت یک دانش کامل‌تر شده صادر کردند. اعتقاد دارم عدم تناسب به دلیل تلاش نکردن ما برای متناسب‌سازی و بسترسازی این مفاهیم است.

به عنوان مثال بحث مدیریت کیفیت که از آمریکا وارد ژاپن شد و سپس این مدل علمی‌تر و کامل‌تر آن را به دنیا صادر کرد.

دومین مثال بحث دانش فنی خودروسازی است. ژاپن این دانش را وارد کرد و در وضعیت فعلی به جایی رسید که مقام اول این صنعت را در اختیار دارد. اما ما حتی نتوانستیم خیلی از مفاهیم توسعه‌یافتگی را در چارچوب عقیدتی خودمان به صورت عملیاتی در سازمان‌هایمان وارد کنیم.

لذا توصیه می‌کنیم به جای تأکید غیرضروری روی عدم تناسب فعالیت‌های توسعه منابع انسانی وارداتی به چند اقدام پردازیم:

- هویت دانش‌های وارداتی را در این زمینه بیشتر شناسایی کنیم.

- الزامات به‌کارگیری و پیاده‌سازی اینها را بیشتر شناسایی کنیم و بستر لازم را برای به‌کارگیری آنها بسازیم.

- قوانین و مقررات مناسب را برای استفاده موثر از این مفاهیم در سازمان‌های خودمان ایجاد کنیم.

- بحث توسعه منابع انسانی را به عنوان ارزش سازمانی و چشم‌انداز آینده سازمان‌ها در فکر و رفتار مدیران و زیرمجموعه ایجاد کنیم.

- از روش‌های موثرتر توسعه منابع انسانی استفاده کنیم.

مفاهیم به طور کلی نیاز به متناسب‌سازی برای به‌کارگیری موثر در جوامع و سازمان دارند. از جمله مفهوم توسعه منابع انسانی باید با شرایط متناسب شود.

تصمیم‌گیری‌ها است. از این طریق فرصت یادگیری عملی برای فرد ایجاد می‌شود. این فرصت منجر به توانمندی می‌شود. در این زمینه اصطلاحی است که هرچه بیشتر شما در تصمیم‌گیری من را مشارکت دهید به توانمندیم کمک می‌کنید.

- روش و راه سوم برای توانمندسازی ایجاد انگیزه درونی است. ایجاد انگیزه درونی به نیرویی برای یادگیری بیشتر بدل شده و این یادگیری منجر به توانمندسازی می‌شود.

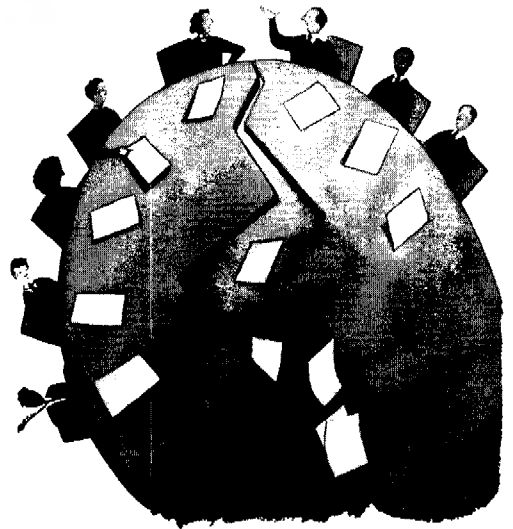
- روش و رویکرد چهارم فراهم کردن امکانات و تجهیزات مناسب کاری است.

- روش و رویکرد پنجم شامل ایجاد هرگونه فرصت توسعه و بهسازی بوده که منجر به توانمندسازی افراد می‌شود. توسعه و بهسازی از طرق مختلف عملی است. آموزش و یادگیری بهترین و مناسب‌ترین و موثرترین رویکرد برای بهسازی و توسعه افراد است.

دومین طریق برای توسعه انسان، مدیریت عملکرد افراد است. بخشی از این روش مربوط به ارزیابی عملکرد بوده که در جامعه ما دچار مشکلات فراوانی است. سومین طریق چرخش یا گردش شغلی است. در این روش انتقال تجربه در محیط کار از طریق درگیری در کار انجام شده و توسعه‌یافتگی صورت می‌گیرد.

روش چهارم بحث جانشین‌پروری است. افراد در سازمان‌ها مسئولیت جانشین شدن و جانشین پروراندن را برعهده می‌گیرند و در یک ارتباط تعاملی بین طرفین انتقال تجربه صورت می‌گیرد. از این طریق توسعه‌یافتگی محقق می‌شود.

روش بعدی بحث مشارکت و کار تیمی است. در این روش هدف صرفاً با هم کار کردن نیست بلکه از



جذب نادرست، توسعه منابع انسانی را یک امر غیر موثر می‌کند. خیلی وقت‌ها اشتباهات در جذب از طریق اقدامات آموزشی و توسعه‌ای قابل اصلاح نیست

تهران برگزار خواهد شد.

اقدام دیگر بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران برگزاری دومین دوره مراسم اهدا جایزه توانمندسازی است. در این دوره بنیاد به سازمان‌هایی که در امر توانمندسازی نیروی انسانی خودشان اقدامات موثری داشته‌اند جوایزی اهدا خواهد شد. تاثیر این گونه اقدامات موجب ایجاد رقابت بین سازمان‌ها در امر توسعه منابع انسانی می‌شود. این امر فرهنگ‌سازی کرده و می‌تواند موضوع توانمندسازی و توسعه منابع انسانی را به صورت یک دغدغه مدیریت درآورد. بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران در این امر تا حدی موفق بوده است.

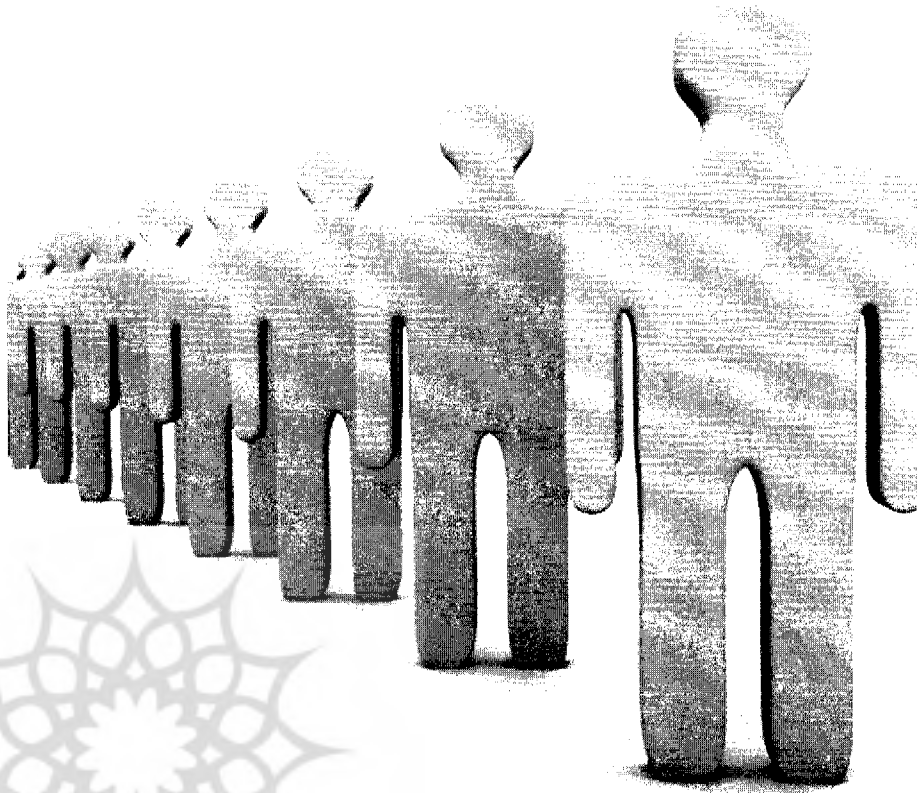
دولتی نگاه داشتن امر توسعه منابع انسانی در کشور نه تنها منجر به توسعه منابع انسانی سریع‌تر و موثر کارکنان حتی دولت نمی‌شود؛ بلکه به دلیل وجود قوانین دست‌وپاکیر و موانع انگیزشی کارکنان بخش دولت می‌تواند به ایستایی و عقب‌ماندگی این بحث در کشور شود.

تنها راه‌حل و شاید راه نجات کشور در بحث توسعه‌یافتگی شاغلین سازمان استفاده از بخش خصوصی است. البته این امر مستلزم توانمندسازی بخش خصوصی در این زمینه است.

دادن امکانات، ساده کردن مقررات، ایجاد رقابت بین موسسات بخش خصوصی، انتقال تجربیات از خارج و استفاده از افراد باتجربه‌ای که توانسته‌اند بین صنعت ارتباط برقرار کنند، راهکارهای موثری برای تقویت بخش خصوصی در امر توسعه منابع انسانی سازمان‌ها است.

بخش خصوصی در دو زمینه در حال کمک به اجرای بحث توسعه منابع انسانی در کشور است. نکته اول این که بخش خصوصی در امر توسعه منابع انسانی سازمان‌ها فعال شده است.

نکته دیگر گرایش بخش خصوصی به سمت توسعه شاغلین خود است. که این امر باتجربه به دست آمده در سازمان‌های آموزش مدیریت مطابقت دارد. گرایش بخش خصوصی برای شرکت در دوره‌های آموزشی و استفاده از خدمات مشاوره‌ای سازمان‌هایی مثل سازمان مدیریت در سال‌های اخیر به صورت چشمگیری گسترش یافته است.



این امر به تلاش، مطالعه، تحقیق و کسب تجربه نیاز دارد و این کار به صورت خودکار انجام نمی‌شود. براساس مقایسه تجربیاتم بحث توسعه منابع انسانی در بخش صنعت، خدمات و موسسات اقتصادی کشورمان پیشرفت‌های چشمگیری داشته است. اما راه درازی را پیش‌رو داریم. بر این باورم به جای گیر کردن در یک تفکر «توطئه نادانی» باید تلاش کنیم که مفاهیم مناسب‌تر و بسترسازی عملی‌تر برای به‌کارگیری این مفاهیم ایجاد کنیم.

ما می‌توانیم مثل خیلی از کشورهای جهان سوم همانند کره جنوبی، هند، چین و ترکیه مسیری را طی کنیم که منجر به توسعه‌یافتگی بیشترمان شود.

بخش خصوصی در نیمه راه

خوشبختانه در ایران دو اقدام خوب در زمینه توانمندسازی صورت گرفته است. بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران متعلق به بخش خصوصی تأسیس شده است. این بنیاد متولی بحث‌های توانمندسازی در ایران بوده و در این راه مشاوره و آموزش‌های لازم را به سازمان‌های ما ارائه می‌دهد. امسال چهارمین کنفرانس ملی توانمندسازی منابع انسانی کشور در اواخر پائیز در

توسعه و بهسازی از طرق مختلف عملی است. آموزش و یادگیری بهترین و مناسب‌ترین و موثرترین رویکرد برای بهسازی و توسعه افراد است