

مدلی برای تعالی سرمایه‌های سازمانی

محسن صابری، مدیر پروژه جایزه تعالی منابع انسانی

مهم‌ترین و جدیدترین رویکرد ارزیابی حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی یک سازمان، مدل تعالی منابع انسانی است که به تازگی توسط انجمن مدیریت منابع انسانی و با حمایت سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران به‌عنوان اولین جایزه ایرانی در زمینه توسعه منابع انسانی پس از دو سال تحقیق طراحی شده است و قرار است در تیر سال ۸۸ برای نخستین بار سازمان‌های برتر این حوزه معرفی شود.

بر اساس نظام‌نامه این جایزه، کلیه بنگاه‌های اقتصادی کوچک، بزرگ و متوسط که یکی از اهداف استراتژیک خود را رسیدن به تعالی در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌دانند، می‌توانند متقاضی شرکت در این جایزه باشند. ایجاد فضای رقابتی مناسب میان بنگاه‌ها، فراهم آوردن امکان تبادل تجربیات موفق میان آنها و انتخاب، معرفی و قدردانی از بنگاه‌های برتر در حوزه مدیریت از مهم‌ترین اهداف این جایزه است.

در خصوص ویژگی‌های مدل تعالی منابع انسانی و چگونگی اجرای آن گفتگویی را با محسن صابری، مدیر پروژه جایزه تعالی منابع انسانی ترتیب داده‌ایم.



■ مدل تعالی منابع انسانی از چه معیارها و زیرمعیارهایی تشکیل شده است و ساختار آن چگونه است؟

مدل تعالی منابع انسانی مطابق شکل ارائه شده دارای ۱۲ معیار و ۴۷ زیر معیار و مجموعاً ۱۰۰۰ امتیاز است.

راهبردها شامل خط‌مشی و استراتژی‌های منابع انسانی، رهبری منابع انسانی و دانش و سرمایه‌های فکری است که ۱۵ درصد از کل امتیاز یعنی ۱۵۰ امتیاز را به خود اختصاص می‌دهد. فرایندها شامل برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و استخدام، مدیریت عملکرد، توسعه منابع انسانی، روابط کارکنان و مدیریت، بهداشت و ایمنی، جبران خدمات و مزایا، ۳۵ درصد یعنی ۳۵۰ امتیاز را در بر می‌گیرد.

نتایج شامل نتایج منابع انسانی و عملکرد سازمانی ۵۰ درصد یعنی ۵۰۰ امتیاز را به خود اختصاص می‌دهد.

امتیازات	عناصر	ابعاد
۶۰	رهبری منابع انسانی	راهبردها
۵۰	خط‌مشی و استراتژی‌های منابع انسانی	
۴۰	مدیریت دانش و سرمایه فکری	
۱۵۰	جمع	فرایندها
۵۰	برنامه‌ریزی منابع انسانی	
۵۰	جذب و استخدام	
۶۰	توسعه منابع انسانی	
۵۰	مدیریت عملکرد	
۵۰	جبران خدمات و مزایا	
۵۰	روابط کار و کارکنان	
۴۰	بهداشت و ایمنی	
۳۵۰	جمع	
۱۵۰	ادراکی	
۱۵۰	عملکردی	
۱۰۰	مالی	
۱۰۰	غیر مالی و فکری	
۵۰۰	جمع	جمع کل
۱۰۰۰		

■ مدل تعالی منابع انسانی برگرفته از چه مدل‌هایی است و چه ویژگی‌های خاصی دارد؟

در دهه‌های اخیر در بحث ارزیابی سازمان‌ها، مدل‌های متعددی طراحی شده و شکل گرفته است که به‌طور خاص می‌توان به مدل "بنیاد کیفیت اروپا" در اروپا، مدل "مالکوم"





در توسعه و ارتقای سازمان‌ها و نگاه‌ها خواهد داشت؟

یکی از دغدغه‌های مدیران منابع انسانی سازمان‌ها این است که بدانند در حوزه منابع انسانی باید به چه توانمندسازی‌هایی توجه داشته باشند، البته اکثر سازمان‌ها برای خود معیارهایی دارند اما شاید کامل نباشد. مدل تعالی منابع انسانی چارچوب جامعی از ارزش‌های محوری، معیارها و زیرمعیارها در تمام ابعاد یک سازمان ارائه می‌دهد و به تمام ابعاد و زوایای منابع انسانی خواهد پرداخت. مدیران با داشتن این الگو می‌توانند ابتدا نسبت به استقرار توانمندسازها اقدام کنند، فعالیت‌های این حوزه را به‌طور مستمر مورد ارزیابی قرار دهند، نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند و برای بهبود آنها برنامه‌ریزی نمایند، به‌طوری‌که در یک پروسه زمانی با ارتقای سطح کیفی منابع انسانی خود به سازمانی یادگیرنده و توسعه یافته تبدیل شوند. به نظر من با اجرای فرایند مدل تعالی منابع انسانی، با ارزش‌ترین سرمایه یک نگاه اقتصادی که منابع انسانی است، رشد و ارتقا می‌یابد. امروزه سازمان‌هایی در بازار رقابت دارای مزیت هستند که منابع انسانی توسعه یافته داشته باشند و این مدل این زمینه را فراهم می‌سازد.

■ به نظر شما چه کسانی مسئول اجرای این مدل در سازمان‌ها هستند؟

در بحث توسعه منابع انسانی تمام مدیران از مدیر عامل گرفته تا مدیران ارشد و میانی مسئول هستند. امروزه فقط مدیر یا معاون توسعه منابع انسانی به تنهایی مسئول توسعه منابع انسانی مؤسسه نیست، هر چند محوریت این مسئله باید با مدیر یا معاون منابع انسانی باشد، در نتیجه مسئولیت اجرای فرایند مدل می‌تواند با محوریت مدیران منابع انسانی و یا حتی مدیران تعالی سازمانی در سایر رده‌های مدیریت سازمان اجرا شود و کلیه مدیران سازمان در این فرایند حضور داشته باشند.

■ به نظر شما اجرای این مدل در سازمان‌ها چه نتایجی به دنبال خواهد داشت؟

این مدل حوزه منابع انسانی سازمان‌ها را در یک بسته شامل ارزش‌ها، خط‌مشی‌ها، فرایند و نتایج منابع انسانی، تعریف می‌کند.

سازمان‌ها با اجرای این مدل به راحتی می‌توانند در یک بازه زمانی به اهداف منابع انسانی خود که در راستای چشم‌انداز، ارزش‌ها و مأموریت سازمانی است، برسند. انتظار می‌رود با اجرای این مدل در سازمان‌ها و گرفتن گزارش‌های بازخورد از آنها در سال‌های اولیه اجرای آن، ظرف چند دوره نواقص مدل برطرف شود و به‌عنوان یک مدل و الگوی ملی در سطح کشور مورد استفاده قرار بگیرد.

در صورت تحقق این مهم، یقیناً حوزه‌های منابع انسانی مؤسسات از استاندارد ملی بهره می‌گیرند و زبان مشترکی برای استقرار و ارزیابی حوزه‌های منابع انسانی و ارتقا و بهبود فرایند در آنها ایجاد می‌شود. شایان ذکر است در سال‌های اخیر شاهد توجه به حوزه منابع انسانی در سازمان‌های صنعتی و خدماتی هستیم و بعضاً اقدامات خوبی در رشد و ارتقای سرمایه‌های انسانی مشاهده می‌شود. اما ادارات و نهادهای دولتی کشور هنوز فاصله زیادی با این مقولات دارند که انتظار می‌رود با نهادینه کردن مدل‌های تعالی منابع انسانی در سطح ملی این ادارات و نهادها نیز به‌طور جدی وارد این بحث‌ها شوند.

بالدریج" در امریکا و مدل "دمینگ" اشاره کرد، در کشور ما نیز جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی برگرفته از مدل اروپایی EFQM چند سالی است که توسط مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی اجرا می‌شود. در حوزه منابع انسانی سازمان‌ها نیز مدل‌هایی طراحی و در کشورهای مختلف اجرا شده و جوایزی به آن تعلق گرفته است که از آن میان می‌توان به "مدل‌های استاندارد سرمایه‌گذاری در منابع انسانی انگلستان (IIP)"، "استاندارد توسعه سنگاپور (PD)" و "جایزه انجمن مدیریت منابع انسانی آمریکا" اشاره کرد. جایزه تعالی منابع انسانی ایران به‌عنوان اولین جایزه ایرانی در زمینه توسعه منابع انسانی است که به همت انجمن مدیریت منابع انسانی ایران و با همکاری و تلاش گروهی از اندیشمندان این حوزه طراحی شده است. مدل این جایزه از مدل‌های تعالی سازمانی اروپایی نشأت گرفته اما سعی شده است از نظرات اساتید دانشگاهی در این حوزه و تجربیات سازمان‌های موفق ایرانی نیز استفاده شود، به‌طوری‌که یکی از ویژگی‌های مدل، بومی‌سازی آن است. ویژگی دیگر مدل قابلیت اجرای آن در تمام سازمان‌ها با ابعاد مختلف و فعالیت‌های متنوع تولیدی، خدماتی و بازرگانی است. بهره‌گیری از منطق رادار ویژگی دیگر این مدل است. در منطق رادار اهدافی دنبال می‌شود که عیناً در مدل تعالی منابع انسانی نیز پیگیری می‌شود.

هدف اول این مدل این است که تمام فعالیت‌های حوزه منابع انسانی را پوشش دهد و سازمان‌های متقاضی می‌توانند با اجرای این مدل، حوزه منابع انسانی خود را مورد ارزیابی قرار داده و نقاط قوت و فرصت‌ها را شناسایی و برای بهبود آن برنامه‌ریزی نمایند.

هدف دوم اینکه سازمان‌ها با هم مقایسه می‌شوند و سازمان‌های برتر تشویق شده و جایزه می‌گیرند. اما نکته حائز اهمیت شناسایی تجربیات موفق درحوزه منابع انسانی و انتقال آن به سایر سازمان‌هاست.

■ به نظر شما اجرای مدل تعالی منابع انسانی چه نقشی

امروزه سازمان‌هایی در بازار رقابتی دارای مزیت هستند که منابع انسانی توسعه یافته داشته باشند. مدل تعالی منابع انسانی این زمینه را فراهم می‌سازد



این مدل‌ها سودآور باشد.

منابع دیگر این است که مدل‌های تعالی معمولاً در مؤسسات و سازمان‌هایی به کار گرفته می‌شود که در تمام زمینه‌ها سازمان یافته هستند. این مؤسسات، مؤسساتی پیشرو، یادگیرنده و دارای منابع انسانی توسعه یافته هستند. به همین منظور شاید در شرایط فعلی کشور که تعدادی از مؤسسات و سازمان‌ها درگیر اولیه‌ترین نیازهای خود هستند و حتی در پرداخت حقوق و مزایای کارکنان خود با مشکل مواجه‌اند، پرداختن به این گونه مدل‌ها کمی دشوار باشد. هرم نیازهای مازلو نیز موید همین مطلب است که ابتدا نیازهای اولیه مانند نیازهای فیزیولوژی، امنیت و احترام که سطح بالایی از هرم را به خود اختصاص می‌دهد، مطرح می‌شود و در مراحل بعدی، می‌توان به خود باوری و تعالی پرداخت.

فرهنگ سازمانی تعدادی از مؤسسات و نهادهای ما آماده پذیرش تغییر در زمینه منابع انسانی نیست. اکثر این بنگاه‌ها در شعار، منابع انسانی را بزرگترین سرمایه خود می‌دانند اما در عمل اینطور نیست. پس یکی دیگر از موانع اجرای این مدل فضای نامناسب سازمانی است که باید ابتدا بستر این فضا را آماده نمود و فرهنگ سازی کرد.

عدم نفوذ لازم و اشراف کافی برخی از مدیران منابع انسانی به عنوان محور این بحث در سازمان‌ها که باید اینگونه مدل‌ها را تبیین نمایند و به عنوان مشاور امین، مدیریت ارشد را متقاعد سازند و دیر بازده بودن نتایج اجرای سیستم‌ها و مدل‌های توسعه منابع انسانی همیشه یکی از موانع اساسی بوده است.

■ جایگاه این مدل را در سازمان‌ها و مؤسسات کشور چگونه ارزیابی می‌کنید؟

اطلاع دارید که ما در سال اول اجرای جایزه تعالی منابع انسانی هستیم، در طول این مدت استقبال از جایزه و اجرای مدل بسیار خوب بوده است. در حال حاضر انجمن مدیریت منابع انسانی ایران در حال بررسی اظهارنامه متقاضیان جایزه و در نهایت سایت ویزیت و ارائه گزارش بازخورد به این مؤسسات است. شاید اکنون زمان مناسبی برای قضاوت و ارزیابی جایگاه این مدل در سازمان‌های کشور نباشد، اما می‌توان این نوید را داد که با اجرای مدل در سازمان‌های متقاضی بعد از چند دوره می‌توان جایگاه آن را تبیین کرد. به نظر می‌رسد این مدل به عنوان تسهیل کننده کار مدیران در زمینه منابع انسانی، رفته رفته جایگاه خود را بیابد و این امر تحقق نخواهد یافت مگر اینکه بتوانیم هر دوره مدل را مورد بازنگری و بازبینی قرار داده و با استفاده از نظرات ارزشمند اساتید دانشگاه و تجربیات مؤسسات و سایر نهادها در حوزه منابع انسانی آن را ارتقا دهیم.

■ با توجه به اینکه امسال اولین سال برگزاری جایزه تعالی منابع انسانی است تاکنون چه مقدماتی برای برگزاری آن صورت گرفته است؟

فراخوان برگزاری و تربیت ارزیاب جایزه تعالی منابع انسانی از نیمه اول سال ۸۷ آغاز شد و در ماه‌های اول مورد استقبال سازمان‌ها قرار گرفت. سازمان‌ها به منظور خودارزیابی در اولین دوره برگزاری جایزه به آموزش ارزیابان پرداختند. در این راستا طی امسال چهار دوره تربیت ارزیاب جایزه تعالی منابع انسانی در محل انجمن منابع انسانی برگزار شد و ۹۱ نفر از مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی و حوزه‌های مرتبط با آن در دوره‌ها شرکت کردند تا به عنوان بازوان انجمن در فرایند ارزیابی سازمان‌های متقاضی با ما همکاری کنند.

به منظور حضور در فرایند جایزه تعداد زیادی از سازمان‌ها تقاضای کتبی دادند و برخی تا کنون اظهارنامه خود را ارسال نموده‌اند که در حال ارزیابی و سایت ویزیت این متقاضیان هستیم. بر اساس برنامه زمانی، سازمان‌های برتر حوزه منابع انسانی هم‌زمان با برگزاری پنجمین همایش منابع انسانی کشور، در تیر سال ۸۸ معرفی می‌شوند. در ادامه فعالیت‌های جایزه، انجمن تا کنون مبادرت به اجرای چندین دوره آموزشی تبیین مدل، تدوین اظهارنامه برای سازمان‌های معتبر مثل فولاد خوزستان، صنایع ملی پتروشیمی، واگن پارس و غیره نموده است و آمادگی دارد در این زمینه در خدمت تمام سازمان‌ها و مؤسسات متقاضی باشد.

■ چه موانعی در راه اجرای مدل تعالی سازمانی وجود دارد؟

اجرای این مدل مانند تمام مدل‌ها دارای موانعی است که عدم باور مدیران ارشد یکی از آنهاست. البته باید گفت این مشکل تنها مربوط به اجرا و پیاده‌سازی مدل تعالی نیست، بلکه نوعی سرخوردگی از اجرای مدل‌های متعدد مثل مدل‌های کیفیت، ISO و... در بین مدیران دیده می‌شود. مدیران سازمان‌ها اعتقاد زیادی به اثربخش بودن این مدل‌ها در رسیدن به اهداف سازمانی ندارند و چون نتیجه‌گرا هستند اعتقاد ندارند که اجرای

بررسی توسعه منابع انسانی برای فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیکی در ایران

مهتا خادم ثامنی^۱، فرید خوش الحان^۲

چکیده

انقلاب فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، جنبه‌های گوناگون زندگی انسان را متحول ساخته و تمامی فعالیت‌های فرهنگی، صنعتی، اقتصادی و آموزشی وی را تحت تاثیر خود قرار داده است. در دنیای نابرابر ما که تفاوت‌های بسیاری بین سطح درآمد، مذهب، زبان، توسعه اقتصادی، نفوذ تکنولوژی و دانش مردم وجود دارد، حیاتی است که برنامه‌های جامع کوتاه‌مدت و بلندمدتی تدوین شود تا تمامی کشورها بتوانند از منافع جدید بهره‌مند شوند. در این میان موقعیت کشورهای در حال توسعه بسیار بحرانی است.

یکی از عواملی که می‌تواند به چنین کشورهایی در جهت پرکردن شکاف دیجیتالی موجود کمک نماید، توسعه منابع انسانی برای فناوری اطلاعات و فعالیت‌های الکترونیکی مربوطه است. علی‌رغم ظرفیت بالای نیروی انسانی ایران و با توجه به موقعیت‌های جغرافیایی، اقتصادی و سیاسی این کشور، لازم است برنامه‌های جامعی جهت توسعه نیروی انسانی متخصص تدوین شود. در این مقاله، رویکردهای ممکن برای پیشبرد و تحقق منابع انسانی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد و راهکارهایی برای بهبود، تقویت و توسعه منابع انسانی مورد نیاز ارائه می‌شود.



واژگان کلیدی

توسعه منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، تجارت الکترونیک، کشورهای در حال توسعه، نیروی کار IT



مقدمه

امروزه فناوری اطلاعات و ارتباطات، دنیا را دگرگون کرده و محور توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورهای مختلف شده است. دانش‌آموزان و دانشجویان برای انجام تکالیف خود در منزل و محیط آموزشی از کامپیوتر استفاده می‌کنند، دولت‌ها، خدمات و اطلاعات مورد نیاز مردم را به‌صورت آن‌لاین (برخط) ارائه می‌دهند و بازرگانان و مشتریان آنها از طریق اینترنت به مبادله کالا و پول می‌پردازند. بدیهی است که این پدیده تنها در کشورهای پیشرفته وجود ندارد، بلکه به‌سرعت در حال گسترش در تمام دنیاست. تجارت الکترونیکی یکی از نمودهای عینی انقلاب فناوری اطلاعات و ارتباطات در عرصه‌های اقتصادی است. رشد فرایند جهانی‌سازی، مشاغل گوناگون را وادار می‌کند بهره‌وری خود را افزایش دهند، سرویس‌ها و خدمات بهتری به مشتریان خود عرضه کنند و ارتباطات داخلی و خارجی خود را از طریق سیستم‌های IT پیشرفته‌تر انجام دهند. تاکید اصلی در این رابطه بر این است که کشورهای در حال توسعه، فناوری اطلاعات را به‌گونه‌ای پرورش دهند که بتوانند مزیت‌های رقابتی بلندمدت خود را حفظ کنند. منابع انسانی ماهر و کارا بخشی از انقلاب IT است، بنابراین توسعه آنان کلیدی برای آینده این کشورهاست. آنچه مسلم است ایجاد جامعه اطلاعاتی نمی‌تواند بدون مشارکت فعال دولت‌ها در ساخت بستر اطلاعاتی لازم و اصلاح سیستم آموزشی صورت گیرد. منابع انسانی کارآمد با ایده‌های خلاق و بکر و مهارت‌های

به‌هنگام در صنعت IT، پیش‌نیازی برای تقویت و تحکیم قدرت رقابت هر کشور است، گرچه کمبود نیروی کار مرتبط با IT یک موضوع بحرانی در جهان و به‌خصوص کشورهای در حال توسعه است. اقتصاد جدید به افرادی نیاز دارد که دانش و مهارت آنان همزمان با رشد اطلاعات تغییر کرده باشد. مدل‌های کسب‌وکار سنتی که تاکید بر دارایی‌های ثابت، سرمایه در گردش و صرفه‌جویی‌های ناشی از تولید انبوه دارند، امروزه در برابر سازمان‌های هوشمندی که فناوری‌های جدید را برای کاهش هزینه به کار می‌برند، بسیار آسیب‌پذیرند. بنابراین ناچارند که تغییرات اساسی را در نحوه کسب‌وکار خود بپذیرند و بیشتر بر مدیریت اطلاعات تاکید نمایند تا دارایی‌های فیزیکی. در این راستا ضروری است در تولید و پرورش نیروهای کار ماهر و آموزش‌دیده همت گمارند تا سیستم خود را قدرتمند کنند، زیرا این انسان‌ها و نه ماشین‌ها هستند که این انقلاب را پیش می‌برند و می‌توانند مانع گسترش بیشتر شکاف دیجیتالی بین کشورها شوند.

هدف اصلی این مقاله، بررسی اهمیت فزاینده و روبه‌رشد فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک در زمینه اقتصاد دانش‌محور و وضعیت منابع انسانی موجود در ایران است. در انتقال به اقتصاد دانش‌محور، مشکل کمبود نیروی انسانی ماهر در حوزه فناوری اطلاعات، چالشی جدی برای ایران محسوب می‌شود. گرچه تاکنون گام‌هایی برای تدوین استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های لازم برداشته شده است اما همان‌گونه که در

مطالعات نظری و تجربی در سطح بین‌المللی و براساس تجارب کشورهای پیشرو در زمینه تجارت الکترونیکی نشان می‌دهد که برای ایجاد توسعه تجارت الکترونیکی، فراهم ساختن زیرساخت‌ها ضروری است