

هم‌اندیشی طراحان، مجریان و مخاطبان جایزه تعالی منابع انسانی

مدل ارزیابی و پایش فرایندهای حوزه منابع انسانی

اولین دوره جایزه تعالی منابع انسانی به همت انجمن مدیریت منابع انسانی و مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی از سال ۸۷ آغاز شد و با مراسم اعطای جوایز برگزیدگان در تیر ماه ۸۸ به پایان رسید. جایزه تعالی منابع انسانی مدلی است که می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند شناخت و آگاهی بیشتری از نقاط قوت و قابل بهبود منابع انسانی سازمان خود پیدا کند و سپس با برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت در منابع انسانی برای بهبود و یا طراحی مجدد استراتژی‌ها، فرایندها، ساختار و سیستم‌های منابع انسانی و بکارگیری معیارهای برتر برای افزایش سهم منابع انسانی در فرایند تعیین اهداف و استراتژی‌ها اقدام مؤثری انجام دهند و نهایتاً با بکارگیری شاخص‌های عملکردی نتایج منابع انسانی و نتایج سازمانی سهم منابع انسانی در موفقیت سازمان را ارزیابی و پایش نمایند.

به بهانه برگزاری اولین دوره جایزه تعالی منابع انسانی، از آقای مهندس ناصر فتحی (مجری اولین دوره جایزه)، مهندس مسعود بینش (مدیر منابع انسانی شرکت سایکو که موفق به دریافت نشان برنز ۴ ستاره شدند)، دکتر عبدالرضا حافظی (عضو کمیته علمی و داوری جایزه) و دکتر بهروز قلیچ‌لی (پژوهشگر، مدرس دانشگاه و طراح مدل جایزه) دعوت به عمل آمد تا با حضور در محل مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی نظرات و دیدگاه‌های خود را در رابطه با جایزه تعالی منابع انسانی ایران ارائه دهند.



هدف اصلی از بکارگیری مدل‌های تخصصی منابع انسانی در سازمان‌ها کمک به خلق ارزش حوزه منابع انسانی در کسب‌وکار است. به عبارت روشن‌تر، سازمان‌ها با استفاده از این مدل‌ها می‌توانند عملکرد این حوزه را به طور مستمر در راستای اهداف و استراتژی‌های خود ارزیابی کرده و بهبود دهند

کسب‌وکار از جمله منابع انسانی نپرداخته‌اند. طی چند سال اخیر، مدل‌های تخصصی منابع انسانی از جمله مدل سرمایه‌گذاری در منابع انسانی (آی. آی. پی)، مدل توسعه‌گر منابع انسانی، مدل محیط کار عالی، مدل بلوغ قابلیت منابع انسانی، مدل جوایز بهترین‌ها و مدل جوایز رهبری سرمایه انسانی توسط مؤسسات حرفه‌ای منابع انسانی دنیا برای سازمان‌ها به کار گرفته شده‌اند. هدف اصلی از بکارگیری این مدل‌ها در سازمان‌ها کمک به خلق ارزش حوزه منابع انسانی در کسب‌وکار است. به عبارت روشن‌تر، سازمان‌ها با استفاده از این مدل‌ها می‌توانند عملکرد این حوزه را به طور مستمر در راستای اهداف و استراتژی‌های خود ارزیابی کرده و بهبود دهند.

دکتر حافظی: با توجه به اظهارات شما، توجه به مدل‌های تعالی سازمانی امروزه به‌عنوان یک اصل اساسی در سازمان‌ها

دکتر حافظی: خوب است اولین سوال خود را با دکتر قلیچ‌لی به عنوان طراح مدل تعالی منابع انسانی آغاز کنیم. با توجه به استقبال سازمان‌ها و کشورهای مختلف از اجرای مدل‌های تعالی منابع انسانی، از نظر شما سابقه طراحی و اجرای مدل‌های تعالی منابع انسانی در دنیا چیست و هدف اصلی این مدل‌ها چه بوده است؟

دکتر قلیچ‌لی: اگرچه در دنیا رویکردهای بسیاری برای ارزیابی حوزه منابع انسانی وجود دارد، اما نمی‌توان یک روش را به‌عنوان بهترین روش برای ارزیابی این حوزه از کسب‌وکار معرفی کرد. در حالت سنتی، مدل‌های بهبود سازمانی از جمله مدل مدیریت کیفیت فراگیر دمیتر، مدل تعالی کسب‌وکار بالدریج و مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)، حوزه منابع انسانی را در کنار سایر حوزه‌های سازمانی مورد بررسی قرار می‌دهد. اما این مدل‌ها به صورت تخصصی و عمیق، به حوزه‌های



منابع انسانی به عنوان یک واحد در کجای سازمان باید تعریف شود؟ و مدیریت ارشد سازمان چه تلقی از نقش واحد منابع انسانی دارد و باید داشته باشد؟

خوشبختانه این جایگاه در حال حاضر به دلیل تاکیدات مستمر نسبت به اهمیت موضوع، به تدریج در سازمان‌ها شکل گرفته است اما به هر حال تلقی مدیریت ارشد سازمان‌ها نسبت به اهمیت نقش و وظایفی که این واحد بر دوش دارد، می‌تواند یک چالش اساسی محسوب شود. حوزه منابع انسانی باید بتواند نقش و اهمیت حضور خود را در پیشبرد مقاصد سازمان به وضوح نشان دهد. از آن مهم‌تر نقش‌هایی است که متولیان منابع انسانی برای خود قائل هستند. به هر حال فعالیت حوزه منابع انسانی را متولیان این حوزه بر عهده دارند و باید بتوانند در نقش‌های مختلف ظاهر شوند.

همانطور که اشاره کردم پیش از این، مدیریت سازمان‌ها بیشتر روی وظایف اداری و کارکردهای سنتی این حوزه تاکید داشت. در حالی که حوزه منابع انسانی باید به حمایت ویژه از کارکنان، آینده‌نگری سازمانی، توسعه منابع انسانی و از همه مهم‌تر اعتبار شخصیتی افرادی که متولی این حوزه هستند بپردازد و لزوم تغییرات در سازمان را زودتر از سایر حوزه‌ها شناخته و به مدیریت سازمان مشورت دهد.

چالش شایستگی، دومین چالش بزرگ این حوزه است و به تناسب توانایی‌های افراد با نقشی که در آن انجام وظیفه می‌کنند مربوط است و این مبحثی است که در مدیریت منابع انسانی مطرح است. امروز با توسعه‌ای که در این نقش‌ها صورت گرفته، شایستگی به بهره‌مندی از دانش این حوزه محدود نمی‌شود، دانش در حوزه کسب‌وکار مطرح است. در غیر این صورت حوزه منابع انسانی به بحث‌های تئوریک و آکادمیک محدود شده و اثربخشی مورد انتظار را پیدا نمی‌کند.

مهندس فتحی: به نظر من علاوه بر چالش‌هایی که مهندس بیشش به آن اشاره کردند، چالش مهم دیگری وجود دارد و آن هم علاقه مدیران ارشد سازمان‌ها به دستیابی به نتایج زودرس و تأثیرات مستقیم در کسب‌وکار است. این در حالی است که اثربخشی توسعه منابع انسانی، به صورت بطئی و در درازمدت خود را نشان می‌دهد. چگونگی جلب رضایت مدیریت

تبدیل شده است. از نظر شما به عنوان طراح مدل تعالی منابع انسانی ضرورت توجه به اجرا و پیاده‌سازی مدل تعالی منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی چیست؟

دکتر قلیچ‌لی: از آنجاکه در حال حاضر سازمان‌های ایرانی به ویژه شرکت‌های تولیدی و صنعتی با چالش‌های مهمی نظیر پیوستن به سازمان تجارت جهانی و رقابت روزافزون با رقبای توانمند داخلی و خارجی به منظور کسب مزیت رقابتی پایدار مواجه شده‌اند، مدل تعالی منابع انسانی بدون شک می‌تواند نقش مؤثری در توسعه و بهبود این سازمان‌ها ایفا کند. بنابراین، مدیران منابع انسانی به چارچوب راهنمایی نیاز دارند تا براساس آن و با توجه به شرایط سازمانی خود، طرح جامع منابع انسانی خاص خود را برای پاسخ به چالش‌های سازمانی و منابع انسانی تدوین کنند.

دکتر حافظی: با توجه به نقش و اهمیت مدل تعالی منابع انسانی و ضرورت طراحی این مدل برای سازمان‌های ایرانی، مدل تعالی منابع انسانی ایران چگونه مدل‌سازی شد و چرا در طراحی آن عیناً از یک مدل خارجی استفاده نکردیم؟

دکتر قلیچ‌لی: کار تحقیق و اجرای آزمایشی این مدل در چهار شرکت به مدت چهار سال به طول انجامید. این مطالعه براساس روش تحقیق علمی انجام شده است. طی این فرایند ابتدا، مطالعات نظری و الگوبرداری کاملی در خصوص مدل‌ها و رویه‌های منابع انسانی انجام شد. در گام بعدی، مدل مفهومی و عملیاتی تعالی منابع انسانی طراحی و روایی آن توسط خبرگان و کارشناسان دانشگاهی و سازمان‌ها مورد ارزیابی و بازبینی قرار گرفت. در مرحله اجرای آزمایشی، مدل در شرکت‌های مورد نظر ارزیابی و بازنگری شد. دلیل اصلی که ما را به طراحی یک مدل جامع برای تعالی منابع انسانی ترغیب کرد، عدم جامعیت مدل‌های قبلی در دنیا برای کمک به مدیران منابع انسانی به منظور شناسایی و درک کامل نقاط قوت و قابل بهبود ابعاد مختلف منابع انسانی سازمان در ایران بود.

دکتر حافظی: اگر بخواهیم از بحث ضرورت توجه و چگونگی طراحی مدل خارج شویم، بهتر است در مرحله اول به این موضوع بپردازیم که سازمان‌های بزرگ با چه چالش‌هایی روبه‌رو هستند. جناب آقای بیشش شما به عنوان مدیر منابع انسانی یک سازمان بزرگ که با مجموعه‌ای از شرکت‌های خصوصی کوچک، متوسط و بزرگ در ارتباط هستید، فکر می‌کنید مهم‌ترین چالش‌هایی که مدیران منابع انسانی در شرکت‌ها با آنها روبه‌رو هستند، کدام است؟ از طرف دیگر، چه نظری در خصوص بیانات دکتر قلیچ‌لی مبنی بر گره‌گشا بودن مدل تعالی منابع انسانی برای چالش‌های موجود سازمان‌ها دارید؟

مهندس بیشش: واقعیت این است که مباحث مربوط به منابع انسانی در سطح دنیا با چالش‌های زیادی روبه‌روست و حدود یک دهه است که در مراکز دانشگاهی و صنعتی دنیا روی چنین مباحثی تمرکز می‌شود.

به نظر من دو دسته چالش بزرگ در مدیریت منابع انسانی کشور ما و حتی در سطح دنیا وجود دارد که از آن به عنوان "چالش نقش‌ها" و "چالش شایستگی‌ها" می‌توان نام برد. چالش نقش‌ها به این معناست که نقش، جایگاه و هویتی که حوزه منابع انسانی در یک سازمان دارد، چگونه باید باشد و

دلیل اصلی که ما را به طراحی یک مدل جامع برای تعالی منابع انسانی ترغیب کرد، عدم جامعیت مدل‌های قبلی در دنیا برای کمک به مدیران منابع انسانی به منظور شناسایی و درک کامل نقاط قوت و قابل بهبود ابعاد مختلف منابع انسانی سازمان در ایران بود

نقاط مشترک مدل‌های تعالی با هم است. اما سؤال‌هایی هم مطرح است: آیا نسبت این دو مدل با هم یک نسبت مستقیم است؟ آیا لزوماً هر سازمانی که جایزه تعالی منابع انسانی را دریافت کرد و در منابع انسانی متعالی بود، در استقرار مدل تعالی سازمانی هم موفق بوده است؟ و آیا سازمان‌هایی که در مدل تعالی سازمانی موفق بوده‌اند، لزوماً در مدل تعالی منابع انسانی هم موفق بوده‌اند؟ می‌توان جواب این سؤال را با پژوهش میدانی به دست آورد. به طور یقین در سال‌های بعد سازمان‌های بیشتری در جایزه تعالی منابع انسانی شرکت می‌کنند و از این طریق می‌توان نتایج به دست آمده از مدل تعالی سازمانی و مدل تعالی منابع انسانی را با هم مقایسه کرد. نتایج این پژوهش عملاً نقش منابع انسانی در تعالی سازمان را روشن می‌کند.

مهندس فتحی: به نظر من هدف مدل تعالی سازمانی موفقیت سازمان در اثر ترکیب عواملی است که سازمان را می‌سازد، مانند سرمایه، تکنولوژی، منابع انسانی و اطلاعات. مدل تعالی سازمانی روی این موارد برای رسیدن به موفقیت متمرکز شده است. برای طراحی مدل تعالی منابع انسانی و اجرای آن در سازمان‌های ایرانی، مدل‌های مختلفی با این موضوع، بررسی و با بومی‌سازی آنها مدل کنونی طراحی شده است. قلب عملیاتی یک سازمان برای موفقیت، نیروی انسانی آن است، در نتیجه اگر همه کارکنان، حداکثر ظرفیت خود را به کار ببرند، سازمان می‌تواند موفق شود. هدف از اجرای این مدل موفقیت سازمان است و برای رسیدن به موفقیت، روی عملکرد منابع انسانی تمرکز دارد.

دکتر حافظی: پس به نظر شما نیاز است از برگزاری جایزه تعالی منابع انسانی چند سالی بگذرد تا بشود چنین پژوهش میدانی را انجام داد؟

مهندس فتحی: اکثر تئوری‌های موجود به خصوص تئوری‌های حوزه مدیریت و منابع انسانی تئوری‌هایی هستند که حاصل تجربیات عملی‌اند. جواب این سؤال که آیا سازمان‌های موفق در تعالی سازمانی، در منابع انسانی نیز موفقند و بالعکس، قاعدتاً مثبت است. چون همانطور که گفتیم تئوری از دل تجربه در آمده است. اگر این مدل‌ها به درستی در سازمان پیاده شود و هدف از این پیاده‌سازی، دریافت جایزه نباشد، حتماً این اتفاق می‌افتد. اگر این نتیجه در سازمان به دست نیاید، باید به دنبال دلایل آن رفت. آسیب‌شناسی در مورد چگونگی بکارگیری تئوری‌ها ضروری است. اگر سازمانی در مدل تعالی منابع انسانی موفق باشد، معنایش این است که در معیارهای ۳ و ۷ هم به خوبی متمرکز شده است. اگر سازمانی در این دو معیار موفق نباشد، قاعدتاً سایر مولفه‌هایش هم کارآمد نیست. این دو به هم مربوطند و اگر در اجرای یک مدل موفق بودیم و در دیگری موفق نبودیم، باید بررسی کنیم که چرا این اتفاق افتاده است.

مهندس بینش: به عقیده من باید بررسی کرد چرا بعضی از سازمان‌ها از اجرای این مدل‌ها استقبال می‌کنند و بعضی‌ها بی‌توجهند. باید دید سازمان‌ها با چه انتظاری وارد این فرایند می‌شوند. سازمانی مانند ساپکو یک سازمان یادگیرنده است و هر سازمان یادگیرنده به این نتیجه می‌رسد که اگر در این مسیر قرار گیرد، فرایندی که طی می‌کند، باعث یادگیری و گام برداشتن در مسیر تعالی می‌شود. به همین دلیل شرکت



ارشد برای کارهای توسعه‌ای در مورد نقش‌ها، شایستگی‌ها، مهارت‌ها و دانشی که برای کارکنان ضروری است از جمله چالش‌هایی است که مدیران حوزه منابع انسانی غالباً با آن دست به گریبانند.

اجرای جایزه تعالی منابع انسانی می‌تواند در ارائه تصویری از واقعیت، به مدیران کمک کند و نتایج اقداماتی را که روی توسعه منابع انسانی انجام می‌شود، به نتایج مورد انتظار سازمان مربوط کند. از این طریق می‌توان در جهت جلب حمایت سرمایه‌گذاری مدیران ارشد سازمان‌ها در توسعه منابع انسانی گام برداشت.

دکتر حافظی: بنابراین می‌توان نتیجه گرفت نقشی که از مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها انتظار داریم فراتر از یک نقش کلیشه‌ای و وظیفه‌ای است. سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که چگونه می‌شود مدیریت سازمان را قانع کرد هزینه‌های سنگینی که مدیر منابع انسانی برای ایفای این نقش انجام می‌دهد، سرمایه‌گذاری است، نه اتلاف منابع؟ چه ابزاری برای اثبات این نتایج و افزایش بهره‌وری در دست داریم؟ نشان دادن اثرات این فعالیت‌ها از جمله چالش‌هایی است که مدیران منابع انسانی همیشه با آن روبه‌رو بوده‌اند؟

مهندس بینش! شما گفتید شرکت ساپکو قبلاً مدل تعالی سازمانی (EFQM) را اجرا کرده و موفق به کسب تندیس شده است و این نشان‌دهنده فعالیت جدی شرکت ساپکو در این حوزه است. حال سؤال این است که با توجه به معیارهای ۳ و ۷ مدل تعالی سازمانی که به طور مستقیم به منابع انسانی سازمان مربوط است و در بقیه معیارها هم نقش منابع انسانی بسیار تأثیرگذار و آشکار است، چه ضرورتی وجود داشته که علی‌رغم توجه به منابع انسانی در مدل تعالی سازمانی، مدل مستقلی فقط در حوزه منابع انسانی طراحی شود؟

مهندس بینش: میان مدل تعالی سازمانی و مدل جایزه منابع انسانی ارتباط ملموسی وجود دارد. به طور کلی می‌توان گفت همه مدل‌های تعالی نقاط اشتراک زیادی با هم دارند. حداقل هدفشان یکی است، اگر چه ممکن است راه دستیابی به هدف در آن متفاوت باشد. هدف کلیه مدل‌ها، رسیدن به تعالی، هدایت سازمان از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب، و آکاوی وضعیت موجود و تعیین نقاط قابل بهبود است. اینها

مدیران منابع انسانی به چارچوب راهنمایی نیاز دارند تا بر اساس آن و با توجه به شرایط سازمانی خود، طرح جامع منابع انسانی خاص‌شان را برای پاسخ به چالش‌های سازمانی و منابع انسانی تدوین کنند



کلیشه‌ای منجر شود. این گزارش‌ها باید به سازمان در تعریف برنامه‌های بهبود کمک کند.

مساله هماهنگی اجزای مختلف سازمان با هم نیز نکته مهمی است. در فرایند جایزه تعالی منابع انسانی این تلقی وجود دارد که این فرایند تنها به مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها مربوط است. تغییر این تفکر و آشناسازی همه سطوح مدیریت سازمان‌ها با دستاوردهای اجرای مدل از مواردی است که انجمن مدیریت منابع انسانی به‌عنوان متولی این بحث باید به آن توجه ویژه کند.

اما به نظر من، حضور در فرایند جایزه تعالی منابع انسانی فرصت بهبودی برای کل سازمان ایجاد می‌کند. این فرایند باید در لایه‌های متعدد سازمان‌ها نفوذ کرده و همه اجزای سازمان را درگیر خود کند تا ارزیابان، نتایج و دستاوردهای آن را از زبان لایه‌های مختلف سازمان بشنوند. این مسئله باعث می‌شود افراد سازمان بدانند نتایج اجرای این مدل تنها به مدیریت منابع انسانی سازمان محدود نیست و همه سازمان را مورد نظارت و ارزیابی قرار می‌دهد.

در مقایسه بین ارزیابی‌های خارجی صورت گرفته در شرکت با ارزیابی‌های داخلی باید گفت تمرکز ارزیابان خارجی بیشتر بر Focus Group است و فرض می‌کنند که سازمان در مسیر تعالی به حداقل‌هایی رسیده که خود را در معرض ارزیابی قرار داده است. بنابراین بیشترین وقت و توجه خود را صرف ارزیابی لایه‌های زیرین سازمان می‌کنند. به طوری که گاهی ۸۰ درصد وقت ارزیابان خارجی صرف Focus Group می‌شود. این شیوه برای خود سازمان‌ها نیز کارآمدتر و تعیین کننده‌تر است.

مهندس فتحی: به دلیل این که در سال اول اجرای این فرایند با دبیرخانه انجمن مدیریت منابع انسانی به‌عنوان مجری طرح همکاری می‌کردم، در جریان ارزیابی‌ها قرار داشتیم. به نظر من در این فرایند چند یادگیری عمده برای سازمان‌ها اتفاق افتاد. یکی آنکه موقع نوشتن اظهارنامه سازمان خوب فکر کند و ببیند چه اندوخته‌ای دارد. نوشتن اظهارنامه فرصت این یادگیری را ایجاد کرد که بتوانند داشته‌های خود را به تصویر بکشند. اتفاق بعدی که برای بسیاری از شرکت‌کننده‌ها در این فرایند افتاد این بود که متوجه شدند اندوخته‌هایشان بسیار پراکنده است. یک سیستم به یک دلیل طراحی شده و سیستم دیگر به دلیل

سپاگو از اولین سازمان‌هایی بود که برای حضور در فرایند جایزه تعالی منابع انسانی پیشقدم شد. سازمان‌ها باید بتوانند خود را در معرض داوری سایرین و بهینه‌کاوی قرار دهند.

دکتر حافظی: چیزی که در این فرایندها به آن تکیه می‌شود، روح حاکم بر این مدل‌هاست. سازمان‌هایی باید به سمت استقرار این مدل‌ها و شرکت در فرایند جوایز حرکت کنند که به حرکت در مسیر تعالی سازمانی ایمان داشته و به دنبال موفقیت سازمانی باشند.

اگر بپذیریم یکی از عوامل اصلی تغییر و تحول در سازمان منابع انسانی آن است پس باید انتظار داشته باشیم سازمان‌هایی که می‌خواهند به تعالی برسند باید به حوزه منابع انسانی توجه جدی کنند.

زمینه تحقق همه اهداف سازمان از دل انسان‌ها بیرون می‌آید. مدل تعالی منابع انسانی بر نقش انسان در پیشرفت سازمان تکیه می‌کند. ممکن است در آینده مدل‌هایی مطرح شود که سایر عناصر درگیر در تعالی سازمانی را برجسته‌تر کند. ممکن است مدلی مطرح شود که تکیه اصلی‌اش روی رهبری در سازمان باشد اما تکیه اصلی این مدل بر انسان و نقش او در تعالی سازمانی است.

مهندس بینش: اگر سازمانی یادگیرنده و تعالی‌جو باشد، در می‌یابد که در معرض قضاوت دیگران قرار گرفتن، در ذات خود به یادگیری منجر می‌شود. چون فرایندها و رخدادهایی را به دنبال دارد که در هر گام به یادگیری می‌انجامد. در مدل تعالی سازمانی و تعالی منابع انسانی مراحل مختلفی وجود دارد. اظهارنامه نویسی و خودارزیابی فرایندهایی است که باید به شکل تیمی در سازمان انجام شود. در منطق این فعالیت‌ها علاوه بر حس تعالی‌جویی، سازمان باید یادگیرنده هم باشد و بتواند روش‌های یادگیری جمعی را رواج دهد. حضور در فرایند جایزه هم می‌تواند فرصتی برای یادگیری باشد. فرایند خودارزیابی و تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان‌ها، نیز به یادگیری می‌انجامد. برای شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان‌ها باید وضع موجود را با دقت بیشتری بررسی کنیم. نگارش اظهارنامه برای شناخت دقیق سازمان بسیار مهم است، چون نوشتن، باعث دقت و بازبینی در آنچه اتفاق افتاده است می‌شود. حضور در این فرایندها آمادگی در معرض قضاوت قرار گرفتن را ایجاد می‌کند. در جریان بازدید از محل نیز یادگیری‌های متعددی صورت می‌گیرد. ارزیابی سازمان توسط افراد خارج از سازمان و بررسی نقاط ضعف و قوت آن، زمینه‌های اعتلای سازمان را فراهم می‌کند. اساساً این اتفاقات است که سازمان‌های تعالی‌جو را به شرکت در این فرایندها تشویق می‌کند.

دکتر حافظی: به مشکلاتی در مورد حضور در این فرایندها اشاره کردید. آیا در اجرای دوره اول این جایزه در مواردی مانند ارزیابی، اطلاع رسانی و معیارها به مشکلات دیگری هم برخورد کرده‌اید که قابل طرح باشد؟

مهندس بینش: وقتی سازمانی خود را در معرض ارزیابی بیرونی قرار می‌دهد، انتظارات و توقعاتی دارد و چیزی که بدست می‌آورد، باید با این انتظارات همخوان باشد. اگر دستاورد حضور در جایزه تعالی منابع انسانی چیزی نباشد که انتظارش را داشته‌ایم، نارضایتی پیش می‌آید.

حضور در این فرایندهای زمان‌بر که نیاز به صرف هزینه و انرژی بسیار دارد، نباید تنها به ارائه گزارش‌های عمومی و

● زمینه تحقق همه اهداف سازمان از دل انسان‌ها بیرون می‌آید. مدل تعالی منابع انسانی بر پیشرفت سازمان تکیه می‌کند. ممکن است در آینده مدل‌هایی مطرح شود که سایر عناصر درگیر در تعالی سازمانی را برجسته‌تر کند. اما تکیه اصلی این مدل بر انسان و نقش او در تعالی سازمانی است



ارزیابی‌هایی قرار می‌گرفتند. برخی از سازمان‌ها پیش از شرکت در این فرایند، تصور می‌کردند در این زمینه کارهای زیادی انجام داده‌اند، در صورتی که درست نبود. کارهای انجام شده، متدولوژی مشخص و قابل دفاعی نداشت. بخش‌های قابل دفاع هم به درستی در اظهارنامه انعکاس داده نشده بود. در مجموع می‌توان گفت با توجه به اینکه امسال اولین سال برگزاری جایزه تعالی منابع انسانی بود، کاستی‌ها و مشکلاتی وجود داشت. حتی برخی از سازمان‌ها به نتایج اعلام شده با دیده تردید می‌نگریستند که با برگزاری جلسات توجیهی و توضیح موارد مورد تردید، نقاط مبهم برای سازمان‌ها روشن شد و از آنها دعوت کردیم با شرکت در دوره‌های بعدی و با تکیه بر تجربیاتی که در این دوره کسب کرده‌اند، به نتایج بهتری در دوره‌های بعدی برسند.

در حال حاضر پس از برگزاری اولین همایش جایزه تعالی منابع انسانی، هم انجمن مدیریت منابع انسانی و هم دبیرخانه جایزه می‌خواهد این فرایند را مورد بازنگری و ارزیابی قرار دهد. شما چه پیشنهاداتی برای بهبود این فرایند دارید؟

مهندس فتحی: با توجه به بررسی‌های صورت گرفته به این نتیجه رسیدیم که کل فرایند از نظر تعداد معیارها و ابعادی که مورد بررسی قرار می‌دهد، بسیار طولانی و حجیم است. به نظر من سنجش تمام این موارد، سیستم را پیچیده کرده است. اگرچه تکثر معیارهای مدل ممکن است باعث افزایش دقت شده باشد، اما پیچیدگی‌هایی را نیز ایجاد کرده است. اگر بتوانیم معیارها را کمتر نموده و یا آنها را با هم ادغام کنیم، این فرایند ساده‌تر و روان‌تر انجام می‌شود. مسئله دیگری که حتماً باید به آن توجه کرد اصلاح شیوه نگارش مطالب ارائه شده است. به نظر می‌رسد باید سبک نگارش و مفاهیمی که سازمان باید به آن دست یابد، بازنگری شود.

وقتی می‌خواستیم ارزیابی‌ها را نهایی کنیم و آنها را هم‌جهت کرده و به اهداف مورد نظر برسیم، رابطه میان ارزش‌ها و معیارها روشن نبود. در منطق سیستم ارزیابی‌ها نیز مشکلاتی مانند نحوه ارزیابی زیر معیارها و تطبیق این منطق با زیر معیارها وجود داشت.

مهندس بینش: وقتی بذری را می‌کاریم، باغبان موظف به نگهداری از آن است. پیشنهادات و انتقاداتی که مطرح می‌شود به منظور پربارتر کردن تجربه برگزاری جایزه است. شاید بتوان برای ارائه پیشنهاداتی در جهت بهبود مدل از تعبیر انیشتین استفاده کرد. نگاه انیشتین به مدل‌ها این بود که می‌گفت من مدل زیبا را دوست دارم و در تعریف زیبایی در مدل روی دو نکته سادگی و انسجام آن تکیه می‌کرد. یعنی مدلی که می‌خواهد جهان را تفسیر کند اگر ساده و منسجم باشد و اجزای آن در ذات خود ارتباط منطقی با هم داشته باشند، کارآمد است. با این نگاه می‌توان مدل‌های موجود را بررسی کرد.

در این خصوص باید گفت مدل تعالی منابع انسانی نسبت به مدل تعالی سازمانی پیچیده‌تر است. تعدد معیارها نه تنها مشکلی را حل نمی‌کند بلکه دقت لازم در ارائه نتایج را هم سلب می‌کند. وقتی تعداد معیارها بیشتر می‌شود دقت و وسواس روی آنها مفاهیم اساسی و کلان را تحت شعاع قرار می‌دهد.

نکته دیگر، ادبیات به کار رفته در این مدل است. یکی از مشکلاتی که منابع انسانی در سازمان با آن روبه‌روست این

دیگری! حتی در بسیاری از موارد دلیل طراحی یک سیستم و هدفی که از طراحی آن داشتند، معلوم نبود.

در فرایند جایزه تعالی منابع انسانی، سازمان‌های شرکت‌کننده متوجه شدند فعالیت‌هایشان را باید در یک چارچوب تعریف شده انجام دهند و همبستگی و وابستگی سیستم‌هایی که طراحی می‌کنند باید در راستای یک هدف مشخص باشد و سیستم‌هایی که طراحی می‌شود باید به اثردهی سازمانی منجر شود. به نظر من اینها نکات اصلی بود که شرکت‌کنندگان در سال اول برگزاری جایزه تعالی منابع انسانی، با آن برخورد کردند.

در مورد Focus Groupها نیز باید گفت این موضوع در مدل تعالی سازمانی و مدل جایزه تعالی منابع انسانی گنجانده شده است و در تمام سازمان‌ها توسط ارزیابان انجام می‌شود. منتهی مشکلی که وجود دارد در تفاوت فرهنگ‌هاست. وقتی ارزیابان ما با کارکنان و مدیران سازمان صحبت می‌کنند، در خیلی از موارد به دنبال پیدا کردن مغایرت در اظهارنامه و نحوه عملکردها هستند، در حالی که نگاه و نحوه برخورد ارزیابان در کشورهای توسعه‌یافته برپایه دیدگاه یاددهی و یادگیری است.

دکتر حافظی: در پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، بخشی از مشکلاتی که سازمان‌ها با آن روبه‌رو بودند مطرح شد. بعضی از این مشکلات مربوط به خود مدل بود، مانند واژگان به کار رفته، تعریف معیارها، نحوه نوشتار و خطوط راهنمایی که مطرح می‌کرد.

بخشی از انتقادات هم به ارزیابان برمی‌گشت. گرچه این ارزیابان تجربه ارزیابی در مدل تعالی سازمانی را هم داشتند اما چون باید حوزه منابع انسانی را به صورت تخصصی‌تر ارزیابی کنند، با مشکلاتی روبه‌رو بودند. در نشست‌هایی که با ارزیابان برگزار شد به نظر می‌رسید گاهی برداشت شخصی ارزیاب از فضای سازمان‌ها برنتایج ارزیابی تأثیر گذاشته و امتیازات را مخدوش کرده بود. تفکیک نظرات شخصی ارزیابان از نتایج واقعی ارزیابی‌ها نیز کار مشکلی بود. در Focus Groupها گاهی صحبت‌هایی مطرح می‌شد که باعث تردید ارزیابان در صحت اسناد ارائه شده، می‌گردید. بنابراین به نظر می‌رسد ارزیابان باید حرفه‌ای‌تر، با تجربه‌تر و آموزش دیده‌تر شوند. البته سازمان‌ها هم برای نخستین بار بود که در معرض چنین

چیزی که در این فرایندها به آن تکیه می‌شود، روح حاکم بر این مدل‌هاست. سازمان‌هایی باید به سمت استقرار این مدل‌ها و شرکت در فرایند جوایز حرکت کنند که به حرکت در مسیر تعالی سازمانی ایمان داشته و به دنبال موفقیت سازمانی باشند

است که زبان سازمان را خوب نمی‌فهمد. حوزه منابع انسانی زبان خاص خود را دارد که متخصصان این حوزه با آن هستند و با همدیگر بر آن اساس حرف می‌زنند. اما در صحبت با مدیر عامل و سایر مدیران سازمانها درخصوص استراتژی‌های سازمان، این زبان کارایی چندانی ندارد. زبان HR باید زبان سازمانی شود و در کنار آن قرار گیرد. وقتی چنین مدل‌هایی می‌توانند بومی شوند که واژگان مناسب خود را در فرهنگ سازمانی پیدا کنند.

نکته مهم دیگر انسجام در مدل است که می‌تواند آن را زیبا کند. در منطقی که در مدل به کار می‌رود، اجزای سیستم باید با هم همخوانی داشته باشند. این انسجام در اجزا باید از بنیان شروع شود. نکته‌ای که در این مدل مغفول مانده است، بحث ارزش‌هاست. اگرچه این بحث در مدل تعالی سازمانی به خوبی مورد بررسی قرار گرفته، اما در مدل تعالی منابع انسانی از آن غفلت شده است.

ارزش‌ها، بنیان اولیه هستند و معیارها باید بر مبنای آن تعریف شود. اگر پایه این ارزش‌ها محکم نباشد، معیارها نیز مخدوش می‌شود. روی ارزش‌ها باید بیشتر کار کرد و از تجارب سازمان‌های ایرانی در فهم و استقرار مفاهیم آن استفاده نمود. نکته آخر به فرایند ارزیابی سازمان برمی‌گردد. با توجه به اینکه سازمان‌های شرکت‌کننده در مدل از حداقل‌هایی برخوردارند و اغلب در فرایندهای ارزیابی زیادی شرکت کرده‌اند، جایز نیست ارزیاب از سوال‌های بسیار ابتدایی و پیش‌پا افتاده شروع کند. بسیاری از سوالاتی که در جلسات ارزیابی مطرح می‌شود از بدیهات یک سازمان گام‌بردارنده در مسیر تعالی است.

دکتر حافظی: بنابراین جمع‌بندی مباحث مطرح شده را می‌توان این‌گونه عنوان کرد.

در نقطه شروع به چالش‌هایی که مدیریت منابع انسانی کشور با آن روبه‌روست پرداختیم. چالش‌هایی که با عنوان چالش‌های شایستگی و چالش‌های نقش به آن اشاره شد. به این دو از این زاویه نگاه شد که چگونه واحدهای مدیریت منابع انسانی می‌توانند شریک استراتژیک سازمان باشد و سازمان را به سمتی ببرد که نگاه مدیریت به افراد نگاه به سرمایه‌های انسانی باشد و جایگاه سازمانی مدیریت منابع انسانی، به جایگاه راهبردی در سازمان تبدیل شود.

اینها همه نیازمند این است که مدیران منابع انسانی خودشان از شایستگی‌های لازم برخوردار باشند. مدل تعالی منابع انسانی برای حل این مشکلات به کمک سازمان‌ها می‌آید و در صدد است الگویی ارائه نماید تا بتواند کلیه فعالیت‌های حوزه منابع انسانی را مورد ارزیابی و پایش قرار دهد.

این مدل مدعی است می‌تواند ارتباط سیستمی میان فرایندهای حوزه منابع انسانی با راهبردها ایجاد کند و از دل این فرایندها و راهبردها، به نتایج سازمانی در حوزه منابع انسانی می‌رسد. با استقرار این مدل، نتایج باید قابل اندازه‌گیری باشد و سازمان را در نزدیک شدن به اهدافش یاری دهد. حال اگر یک بنگاه اقتصادی است باید به سودآوری منجر شود و اگر یک مرکز آموزشی است، باید به موفقیت در آموزش منجر شود. به عبارت دیگر باید نشان دهد به هدفی که دنبال می‌کند می‌رسد.

این الگوها کمک می‌کند جایگاه حوزه منابع انسانی را

نسبت به سایر حوزه‌های سازمان، به ویژه سازمان‌های موفق که می‌خواهیم خودمان را به آنها نزدیک کنیم، بشناسیم. نکته مهم این مباحث این بود که مهم‌تر از جایزه، رویکرد و نگرش سازمان‌ها به تعالی است. اگر نگرش تعالی‌جویی در سازمان ایجاد شود، رسیدن و کسب جایزه نتیجه طبیعی آن است. اما مهم است که در این مسیر، به درستی گام برداریم و نگرشمان در سازمان نگرش تعالی‌جویانه باشد. به همین دلیل صرف حضور در فرایند جایزه به یادگیری می‌انجامد. فرایندی که به سازمان کمک می‌کند خود را در معرض قضاوت دیگران قرار دهد. بنابراین فرایند یادگیری و نوآوری یک عنصر مستقل از مدل نیست، بلکه روح حاکم بر آن است. در تمامی فرایندها باید نوآوری و یادگیری وجود داشته باشد.

از این منظر، مدل تعالی سازمانی و مدل تعالی انسانی در یک راستا بوده و جدای از هم نیستند.

عناصر اصلی تعالی و موفقیت در سازمان، به انسان متعالی برمی‌گردد. اگر انسان متعالی به‌عنوان قلب سازمان وجود نداشته باشد، بعید است بتوانیم به یک سازمان متعالی برسیم. بدون افراد متعالی و توسعه‌یافته که در برنامه‌های رشد و پیشرفت سازمان شرکت می‌کنند، نمی‌توان به یک سازمان متعالی دست یافت.

آنچه در فرایند جایزه به ما کمک می‌کند، این است که بتوانیم یکپارچگی در سیستم‌ها را ببینیم و تصویر درستی از سازمان در حوزه منابع انسانی ارائه دهیم.

نکته دیگر، پرهیز از ارائه بازخوردها به شکل عمومی است. خروجی فرایند جایزه باید ویژه سازمانی که مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، باشد. بنابراین باید از نوشتن گزارش‌های بازخورد، به شکل کلی و عمومی برای کلیه سازمان‌ها پرهیز کرد. این گزارش‌ها باید خطوط راهنمایی ارائه کند که سازمان را کاملاً به سمت پروژه‌های بهبود هدایت کند و بداند اگر این پروژه‌های بهبود را اجرا کند می‌تواند در مسیر تعالی گام بردارد.

شاید یکی از شبهاتی که در اولین دوره اجرای جایزه بوجود آمده این است که تصور می‌شود جایزه تعالی منابع انسانی تنها به حوزه مدیریت منابع انسانی مربوط است. پس مدیریت منابع انسانی، خودش باید شروع به نوشتن اظهارنامه کند و خودش هم باید در این زمینه پاسخگو باشد. در حالی که این نگاه باید تغییر کند. همه مدیران سازمان باید در فرایند تعالی منابع انسانی نقش و مشارکت داشته و نسبت به این موضوع پاسخگو باشند و به این نکته تکیه شود که تعالی منابع انسانی مخصوص مدیران این حوزه نیست، مدلی است که همه مدیران سازمان باید در آن درگیر باشند. باید روی ارزش‌های مدل بهتر تمرکز کرد و این ارزش‌ها شفاف‌تر، دقیق‌تر و رابطه معیارها با ارزش‌ها به درستی تعریف و رابطه زیرمعیارها با یکدیگر روشن شود.

موضوع جالبی که به آن اشاره شد موضوع زیبایی مدل با تکیه بر سادگی و کاهش معیارها بود. درحقیقت باید همزمان تعدد معیارها در مدل را کاهش داد و ادبیات مدل را نیز ساده و قابل فهم برای همه سطوح مدیران سازمان نمود.

و نهایتاً این که خود مدل باید مدلی متعالی باشد و بتواند سازمان‌ها را به سمت تعالی بیشتر سوق دهد و استقرار مدل را از پایه‌ای‌ترین استانداردهایی که سازمان‌ها به طور بدیهی باید از آن برخوردار باشند، فراتر برد.

اجرای جایزه تعالی منابع انسانی می‌تواند در ارائه تصویری از واقعیت، به مدیران کمک کند و نتایج اقداماتی را که روی توسعه منابع انسانی انجام می‌شود، به نتایج مورد انتظار سازمان مرتبط سازد

بررسی جایگاه مدل تعالی منابع انسانی در مسیر رشد و تعالی سازمان‌های کشور

در مسیر تعالی منابع انسانی

مهندس سید مسعود همایونفر، رئیس انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

مهندس سید مسعود همایونفر، رئیس انجمن مدیریت منابع انسانی ایران به‌عنوان یکی از چهره‌های نام‌آشنا در حوزه مدل‌های تعالی سازمانی در کشور است. وی که از جمله پیشگامان حوزه تعالی و یکی از صاحب‌نظران مدل‌های تعالی و بهره‌وری در ایران محسوب می‌شود، قریب هشت سال است عهده‌دار ریاست موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی و مدل تعالی سازمانی است. با تاسیس انجمن مدیریت منابع انسانی و مطالعه مدل‌های تعالی، طی سال‌ها کار مداوم و اجرای اولین دوره آن همواره همپای این جایزه بوده است. هم‌اکنون پس از برگزاری اولین دوره جایزه تعالی منابع انسانی، نشریه منابع انسانی، گفتگوی اختصاصی با ایشان ترتیب داده است که جایگاه مدل تعالی منابع انسانی در مسیر رشد و تعالی سازمان‌های کشور و تجربیات حاصل از اجرای آن در سازمان‌ها محور گفتگوی سردبیر نشریه و رئیس انجمن مدیریت منابع انسانی ایران بوده است. در ادامه این گفتگو را می‌خوانیم.



می‌شود، مدلی باید وجود داشته باشد که تا حدی سرفصل‌های این موضوع را باز کند و برای کسانی که این مدل را بررسی می‌کنند، قابل استفاده باشد. چنین مدل‌هایی می‌تواند برای مدیرانی که تازه وارد این مسیر شده‌اند، در حکم راهنما و یا یک دستورالعمل اولیه باشد. در بسیاری از موارد در همان جلسات اول وقتی برای بعضی مدیران تشریح می‌شود که این مدل از چه چیزی صحبت می‌کند، ویژگی‌های مدل آنان را جذب کرده و به آن علاقمند می‌شوند.

در نتیجه من معتقدم اگر مدلی را که طراحی می‌کنیم بتواند مدیران و رهبران سازمان‌ها را هدایت کند تا از ابتدای مسیر حرکت خود، برای استقرار این سیستم‌ها تلاش کنند و با دستمایه قراردادن مدل و رجوع مداوم به آن، مراحل بلوغ را طی کنند، بسیار مطلوب است. این مدل‌ها باید بتوانند در سطوح بالا و عالی‌تر نیز به سازمان‌ها کمک کنند. بنابراین یکی از ویژگی‌های مدل تعالی سازمانی باید این باشد که از ابتدای مسیر تا عالی‌ترین وضعیت سازمان قابل استفاده باشد و بتواند رهبران سازمان‌ها را در این مسیر هدایت کند. به همین منظور به رهبران سازمان‌ها توصیه می‌کنیم مدل‌های تعالی را خاص سازمان‌های برتر ندانند و همه سازمان‌ها در همه سطوح می‌توانند از آن در جهت هدایت سازمانشان در مسیر تعالی بهره‌برداری کنند. مدل تعالی منابع انسانی با این هدف و در راستای تعالی منابع انسانی سازمان‌ها طراحی و اجرا شده است.

بعد دیگر سوال شما در حوزه خود افراد و انسان‌هایی است که در یک سازمان کار می‌کنند. در این زمینه هم ما با چالش‌های مهمی در ابعاد مختلف فرهنگی، مهارتی و دانشی منابع انسانی روبه‌رو هستیم. در ارزیابی بعضی سازمان‌ها می‌بینیم که علی‌رغم آن که نیروی انسانی بسیار خوبی جذب سازمان شده است، اما سازمان در برنامه‌ریزی برای بهره‌برداری از آنان با مشکل مواجه است. در برخی سازمان‌ها منابع انسانی جذب شده، با مهارت‌هایی که در حوزه کار به آن نیاز دارند آشنا نیستند. در موضوعاتی همانند فرهنگ کار، صداقت در کار و

همانگونه که مستحضردید در آستانه تغییرات و تحولات اساسی سازمان‌های کشور در راستای اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی هستیم که هویت جدیدی را برای سازمان‌ها با محوریت منابع انسانی تعریف می‌کند. با توجه به این موضوع، لزوم توجه به حوزه منابع انسانی و دلیل مطرح شدن و اهمیت مدل‌های تعالی از جمله مدل تعالی منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی چیست؟

اهمیت پرداختن و توجه به موضوع منابع انسانی این است که کشور ما با وجود انسان‌هایی کارآمد و باهوش هنوز نتوانسته سازمان‌هایی قوی و پر قدرت داشته باشد و آمارهای مربوط به بهره‌وری نیروی کار در کشور ما گویای مزیت انسانی در کشور ما نیست. علی‌رغم اینکه نیروی انسانی در کشور ما از برتری‌های نسبی برخوردار است با وجود این در عمل زمانی که وارد ساختار و یا سازمانی می‌شوند قادر نیستند توانایی‌های خود را در پیشبرد اهداف سازمان به کار گیرند و در مقایسه با سازمان‌های مشابه خارجی، بهره‌وری کمی دارند. در کنکاش و بررسی این موضوع به فقدان نظام‌هایی جهت شناسایی ظرفیت‌ها و برنامه‌ریزی متناسب با آن ظرفیت‌ها در راستای ارتقای این توانمندی‌ها می‌رسیم.

وقتی عمیق‌تر به مسأله نگاه می‌کنیم می‌بینیم ما از لحاظ علمی و مدیریتی کمتر به این موضوعات توجه کرده‌ایم و مدیران ما با این موضوعات آشنایی کافی ندارند، سیستم‌ها را نمی‌شناسند و در بکارگیری آنها دچار مشکلاتی هستند. علی‌رغم همه صحبت‌ها و فعالیت‌های دانشگاه‌ها در تربیت نیروی انسانی ماهر و با وجود تلاش برای آگاه‌سازی در حوزه منابع انسانی به منظور تشریح اهمیت سرمایه‌های انسانی برای مدیران و رهبران سازمان‌ها، نگاه بسیاری از مدیران به منابع انسانی، ابزاری است. بنابراین به نظر می‌رسد باید راهکاری وسیع‌تر و مناسب‌تر معرفی کرد و در اختیار مدیران قرار داد؛ مدل‌هایی که حتی برای مدیران ناآشنا با نظام‌های مدرن مدیریتی راهگشا باشد تا با یک مرور ساده بر مدل بتوانند دریابند چه راهی را باید طی کنند. به‌عنوان مثال وقتی صحبت از استراتژی‌های منابع انسانی

یکی از ویژگی‌های مدل تعالی سازمانی باید این باشد که از ابتدای مسیر تا عالی‌ترین وضعیت سازمان قابل استفاده باشد و بتواند رهبران سازمان‌ها را در این مسیر هدایت کند. به همین منظور به رهبران سازمان‌ها توصیه می‌کنیم مدل‌های تعالی را خاص سازمان‌های برتر ندانند و همه سازمان‌ها در همه سطوح می‌توانند از آن در جهت هدایت سازمانشان در مسیر تعالی بهره‌برداری کنند