

در گذر اندیشه پیشکسوتان منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی یعنی نگه داشتن مشاغل و افراد کلیدی

دکتر ناصر میرسپاسی، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی

دکتر ناصر میرسپاسی، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی دارای مدرک کارشناسی ارشد در رشته مدیریت دولتی از دانشگاه تهران و مدرک دکتری مدیریت دولتی از دانشگاه امریکن (واشنگتن دی - سی) است. ریاست دانشکده مدیریت و اقتصاد و مدیر گروه مدیریت دولتی واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی، سرپرست گروه‌های مدیریت دانشکده مدیریت واحد تهران مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی و سردبیر مجله اقتصاد و مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی از جمله مشاغل حرفه‌ای و دانشگاهی وی بوده است. از دیگر زمینه‌های فعالیتی ایشان می‌توان به تالیف کتبی مانند مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار (چاپ بیست و چهارم)، مدیریت منابع انسانی و روابط کار تمرین و مقالات (چاپ دوم) و ترجمه کتاب‌های مدیریت فرهنگ سازمانی و مدیریت اقتضایی متناسب با فرهنگ سازمانی و توسعه راهبردی (جلد اول و دوم) اشاره کرد.

همچنین انجام پروژه‌های متعدد و طراحی طبقه‌بندی مشاغل (با مجوز وزارت کار و امور اجتماعی) از دیگر فعالیت‌های ارزشمند و حرفه‌ای ایشان است.

نظر به آنکه نشریه منابع انسانی می‌کوشد در هر شماره خود مصاحبه‌ای با یکی از پیشکسوتان و صاحب‌نظران این حوزه ترتیب دهد، در ادامه حاصل گفت‌وگوی دکتر بهروز دری، سردبیر نشریه با دکتر میرسپاسی را می‌خوانید.

۱۴۲



هیات علمی آنجا روی رشته مدیریت منابع انسانی متمرکز شدم. در ادامه این فعالیت‌ها، شروع به تالیف کتاب مدیریت استراتژیک کردم که نام آن را نیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی در روابط کار گذاشتم که اولین چاپ آن، هم‌زمان با بازگشایی دانشگاه‌ها در سال ۱۳۶۳ بود.

به هر حال همان‌طور که می‌دانید تغییرات محیط در هر مدرسی تأثیرگذار است. بعد از انقلاب، سرپرست اداره یکم ستاد مشترک ارتش را بر عهده داشتیم که طرح طبقه‌بندی جامع مشاغل را برای ارتش آماده کردم. تهیه این طرح با آغاز جنگ همراه شد و هشت سال مسکوت ماند. بعد از پایان جنگ من بازنشته شده بودم و تیمسار ارتش، دکتر معمارزاده این طرح را اجرا کرد. طرحی که گفته شد در آن زمان و شرایط بسیار استاندارد بود اما در حال حاضر با به وجود آمدن تغییرات و نگرش‌های متفاوت از نگاه استاندارد به نگرش انتزاعی تغییر کرده است. همچنین طی این سال‌ها، کتابی را به نام مدیریت انتزاعی متناسب با فرهنگ سازمانی ترجمه کردم.

از نگرش انتزاعی و متعاقب آن از چاپ کتابی در مورد مدیریت انتزاعی صحبت کردید. انگیزه اصلی شما از پرداختن به این موضوع چه بوده است؟ برای این بحث اگر بخواهیم به مقوله جهانی شدن نزدیک شویم باید با مدیریت انتزاعی جامعه مدرن چه برخوردی داشته باشیم؟

تئوری‌هایی که در جامعه علوم اجتماعی و انسانی وجود

آقای دکتر میرسپاسی! زندگی‌نامه جنابعالی به‌عنوان یکی از پیشکسوتان حوزه مدیریت منابع انسانی می‌تواند نکات بسیار آموزنده‌ای برای نسل حاضر کارشناسان، متخصصان و مدیران منابع انسانی داشته باشد. لطفاً تاریخچه زندگی علمی خود را تشریح و مهم‌ترین فرازهای تأثیرگذار در تکامل نظری خود را بیان فرمایید.

در سال ۱۹۸۷ میلادی، زمانی که از طرف ارتش برای گذراندن دوره آموزشی به آمریکا رفتم، دوره‌ای به نام «آجودانی کل» را در مرکز آموزش مدیریت ارتش آمریکا سپری کردم و در این زمان بود که به حوزه منابع انسانی راه پیدا کردم. اگر به درستی نگاه کنیم ماهیت این دوره منابع انسانی است، زیرا ارتش آمریکا در این حوزه بسیار فعالیت کرده بود و برای هر فعالیتی مانند مصاحبه، گزینش، استخدام و ... آیین‌نامه مدون خاصی داشت.

عنوان این دوره در ایران موسوم به «مدیریت پرسنلی» بود. بنابراین بحث و تحقیق درخصوص مدیریت منابع انسانی با درجه سروانی آغاز شد که دوره‌های یک ساله بود. زمانی که به ایران برگشتم در همان زمان، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی در دانشگاه تهران بودم. به همین منظور شروع به نوشتن مقاله‌هایی درباره مدیریت پرسنلی کردم.

البته باید بگویم زمانی که به ایران بازگشتم هنوز یک نظامی به شمار می‌رفتم و استاد دانشگاه دفاع ملی بودم و درسی را هم در این زمینه تعریف و سرفصل‌ها را هم مشخص کردیم. سپس با دانشگاه مدیریت تهران آشنا شدم و براساس دعوت و عضویت در

اگر مدیریت،
حرفه‌ای باشد
تصمیم‌گیری
نیز حرفه‌ای‌تر
می‌شود. بنابراین
اگر نام کارگزینی
را به مدیریت
پرسنل، مدیریت
کارکنان و یا
مدیریت منابع
انسانی تغییر
دهیم، هدف صرفاً
تغییر نام واحد
نیست بلکه تأکید
بر حرفه‌ای شدن
آن است



اگرچه امکانات الکترونیک سرعت، کیفیت و انعطاف‌پذیری را وارد حوزه منابع انسانی نموده است اما در مقابل باید مراقب نقاط منفی احتمالی آن نیز باشیم. انتخاب و ترکیب بهینه در این حوزه بسیار اهمیت دارد، یکی از مهم‌ترین مدیریت‌ها، مدیریت منابع انسانی است که پیشرفت تکنولوژی در آن بسیار اهمیت دارد

۱۳۳

سازمان‌ها دانستند. نهادینه‌سازی اصول و روش‌های مدیریت نیازمند بکارگیری مدیریت حرفه‌ای است. شرایط موجود در جامعه و ساختارهای آن مستلزم حرفه‌ای کردن مدیریت است. شما با داشتن تجربه‌های بسیار در حوزه اجرا در این خصوص چه نظری دارید؟

برای حرفه‌ای کردن حوزه مدیریت منابع انسانی باید جایگاه بالایی را برای آن در چارت‌های سازمانی در نظر گرفت. در وزارت نیرو نیز پیشنهاد شد که در وزارتخانه، مدیریت منابع انسانی ایجاد شود؛ یعنی زمانی که مدیر منابع انسانی در سطح بالایی قرار بگیرد اثرگذاری و تأثیرگذاری‌اش در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک سازمان بیشتر است.

اگر مدیریت، حرفه‌ای باشد تصمیم‌گیری نیز حرفه‌ای‌تر می‌شود. بنابراین اگر نام کارگزینی را به مدیریت پرسنل، مدیریت کارکنان و یا مدیریت منابع انسانی تغییر دهیم، هدف صرفاً تغییر نام واحد نیست بلکه تأکید بر حرفه‌ای شدن آن است.

دو انجمن بسیار فعال در زمینه مدیریت منابع انسانی وجود دارد و بنا داریم بنیادی با نام "بنیاد توانمندی سازمان مدیران کشور" تشکیل دهیم، با تأکید بر اینکه هرکسی نتواند مدیر سازمان شود مگر اینکه شرایط لازم را داشته باشد. در واقع در این شکل‌ها بحث حرفه‌ای کردن مدیران مطرح است و نظام مدیریتی کشور برای هر پستی باید تعریف داشته باشد.

توجه جناب‌عالی به توانمندسازی سازمان، مدیران و ارتباط آن با حرفه‌ای کردن مدیران، تغییر نگرش به منابع انسانی را به معنی سرمایه انسانی و فکری تقویت می‌کند. در این ارتباط بحث مدیریت استعدادها مطرح است. در این باره چه نظری دارید؟

تحلیلی که من دارم این است که با تغییر نام‌ها اهمیت

دارد از باورهای مطالعه‌کننده‌های آن متأثر است. لذا روند جهانی شدن در علم، دقیق و بکارگیری آن عملی‌تر است، اما چون علوم انسانی و اجتماعی به انسان، رفتارها و تربیت او با هدف‌های جامعه ارتباط پیدا می‌کند تا حدودی خواه ناخواه باید با آن انتزاعی برخورد کرد.

اگر مدیریت را به دو بخش سخت‌افزار و نرم‌افزار تقسیم کنیم، یک بعد جهانی و سخت‌افزاری دارد و بعد دیگر نرم‌افزاری است که بخش فرهنگی آن را تشکیل می‌دهد. به همین ترتیب باید آنها را در جامعه خود آزمون کرده و ببینیم که آیا سیستم همان‌طور که در جوامع صنعتی جواب داده در جامعه ما نیز پاسخگو است. البته باید یادآور شد که چون در حوزه علوم انسانی با نگرش‌ها، باورها و ایدئولوژی‌ها سرو کار داریم، در حوزه مدیریت منابع انسانی که وارد می‌شویم، نمی‌توانیم حوزه فرهنگی آن را نادیده بگیریم.

مدیریت منابع انسانی به چهار گروه تامین (جذب و استخدام)، نگهداری (جبران خدمات)، بهسازی (آموزش توسعه منابع انسانی) و بکارگیری، تقسیم می‌شود. البته فصل مشترک بین سازمان‌های یک کشور زیاد است، اما باز هم مسائل فرهنگی هر سازمان و شهر، روی سازمان تأثیرگذار است. به عبارتی ما در کشوری زندگی می‌کنیم که فرهنگ اقلیمی و انسانی و حضور تمام اینها در سازمان‌ها مخصوصاً سازمان‌های دولتی وجود دارد که متأسفانه حالت یکپارچگی فرهنگی و ارزشی نداریم.

جناب‌عالی به درستی منتقد نبود یکپارچگی فرهنگی و ارزشی در سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های دولتی هستید. می‌توان نبود اعمال مدیریتی حرفه‌ای را عامل عدم یکپارچگی و انسجام در

موضوع مدیریت منابع انسانی الکترونیک از مباحث جدیدی است که به واسطه حضور و بکارگیری فناوری اطلاعات در مباحث مدیریتی و مدیریت منابع انسانی تاثیر گذار بوده است. ضمن تشریح وضعیتی در این خصوص، درباره اهمیت و توسعه آن مطالبی بیان فرمایید.

امکانات الکترونیک در حوزه مدیریت منابع انسانی، شاید بیش از دیگر فضاها خودش را نشان داد و فلسفه‌هایی را مطرح کرد که قبلاً دشوار بود، در واقع تا حدی می‌توان با استفاده از این امکانات مشکلات کلان‌شهرها را به حداقل رساند.

افراد بسیاری برای اینکه صبح زود در محل کار باشند ترافیک شدیدی را تحمل می‌کنند و بعد از رسیدن به محل، زمان زیادی را صرف کارهای غیراداری می‌کنند. این در حالی است که امکانات الکترونیک می‌تواند قابلیت انعطاف حضور در محل کار را افزایش دهد تا جایی که نام آن را کار از راه دور و کار در منزل می‌گویند. در این حالت فرد به صورت دیگری با سازمان در تماس است و از یک سو ترافیک شهر کم می‌شود و از سوی دیگر، آلودگی شهر تهران و برخی از شهرهای بزرگ کشور که بخش عمده آن به خاطر رفت‌وآمد کارمندان است، کاهش می‌یابد. امکانات الکترونیکی قابلیت انعطاف را به حوزه منابع انسانی می‌دهد؛ امکانی که در حوزه‌های دیگر کمتر می‌توان آن را دید. در واقع در این حوزه توانایی خاصی مثل سرعتی که الکترونیک دارد تحت عنوان شناور کردن ساعت کاری شهر تهران و کلان شهرها مطرح است.

سازمان امور استخدامی، کنفرانسی تدارک دیده و به بررسی این موضوع پرداخته بود که آیا می‌توان ساعت ورود و خروج کارکنان را منقطع کرد یا خیر؟ من در این باره طرحی ارائه دادم تا با استفاده از روش‌های مختلف امکان حضور منقطع افراد با کمک امکانات الکترونیکی علمی‌تر و راحت‌تر شود.

عملی شدن این طرح منجر به کاهش کمیت منابع انسانی و افزایش کیفیت کار آنان می‌شود، در گذشته ۱۰ کارمند با کارایی پایین وجود داشت، اما در حال حاضر دو کارمند با کارایی بالا و امکانات الکترونیکی می‌تواند کار آن ۱۰ نفر را انجام دهد.

نکته دیگر آنکه در حوزه منابع انسانی، مسائل عاطفی و اخلاقی مطرح است، حال اگر امکانات الکترونیکی باعث کم‌رنگ شدن مسائل عاطفی و اخلاقی شود، خوب نیست. بنابراین اگرچه امکانات الکترونیک سرعت، کیفیت و انعطاف‌پذیری را وارد حوزه منابع انسانی نموده است اما در مقابل باید مراقب نقاط منفی احتمالی آن نیز باشیم. "انتخاب و ترکیب بهینه" در این حوزه بسیار اهمیت دارد، یکی از مهم‌ترین مدیریت‌ها، مدیریت منابع انسانی است که پیشرفت تکنولوژی در آن بسیار اهمیت دارد.

از بیانات ارزشمند جنابعالی که حاکی از درک عمیق نظری و تجربی‌های طولانی در گذار اندیشه به عمل در مدیریت و به‌ویژه مدیریت منابع انسانی است سپاسگزارى نموده و توفیق روزافزون شما را از خداوند متعال خواستاریم.



موضوع بیشتر شود. من مسئول هستم که منابع انسانی سازمانی را طوری جذب کنم که به سرمایه سازمان تبدیل شوند. بنابراین منابع انسانی زمانی به سرمایه تبدیل می‌شود که پتانسیل‌هایی در آن ایجاد شده باشد و انسان‌هایی را جذب کند که مستعد بوده و زمینه‌ای را برای تبدیل به سرمایه داشته باشند.

مساله کشف استعدادها و تبدیل آنها به سرمایه انسانی موضوعی نیست که در هر سازمان به‌صورت اتفاقی بروز کرده و یکباره ایجاد شود، بلکه نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و فرایند مدیریت تغییر است. جامعه فعلی ما استعداد انسانی زیادی دارد و سازمان‌ها می‌توانند با بهره‌مندی از این پشتوانه از سرمایه انسانی مناسبی برخوردار باشند. روند بهره‌گیری از این امکان را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

یکی از تغییراتی که باید اعمال کنیم این است که سازمان‌ها تنها نیروی کلیدی خود را نگه دارند. مثلاً در دانشگاه‌ها که هیات علمی، اعضای محوری و کلیدی هستند و سرمایه‌های دانشگاه محسوب می‌شوند، دانشگاه باید بتواند این سرمایه‌ها را مدیریت کند. بنابراین در واقع تاکید مدیریت منابع انسانی بر نگهداری انسان‌های محوری است. به همین منظور و بر اساس روندی که در دنیا در حال اتفاق افتادن است، منابع انسانی سازمان‌ها به چند دسته تقسیم می‌شود: منابع پشتیبانی، تدارکاتی و خدماتی، که به تدریج باید از سازمان جدا شده و وظایف آنها به شرکت‌های خدماتی حرفه‌ای واگذار شود.

من معتقدم باید به سمتی حرکت کنیم که انسان‌ها به سرمایه‌های اصلی سازمان تبدیل شوند و این سرمایه را حفظ کنند. اگر زمانی فقط مشاغل و افراد کلیدی را نگه داشتیم، می‌توان گفت مدیریت سرمایه انسانی مصداق پیدا کرده است.

من معتقدم باید به سمتی حرکت کنیم که انسان‌ها به سرمایه‌های اصلی سازمان تبدیل شوند و این سرمایه را حفظ کنند. اگر زمانی فقط مشاغل و افراد کلیدی را نگه داشتیم، می‌توان گفت مدیریت سرمایه انسانی مصداق پیدا کرده است