

مفهوم‌شناسی پرورش منابع انسانی

واژه‌های نهادینه‌سازی آن

دکتر سید ذبیح‌الله هاشمی
داریوش غلامزاده
بهرروز قلیچ‌لی

مقدمه

انسانی در مدیریت منابع انسانی ارائه و سپس
اهرمهای اصلی برای نهادینه‌سازی پرورش منابع
انسانی معرفی می‌شوند. پژوهشگران معتقدند که با
تبعیت از الگوی ارائه شده در این مقاله و استقرار
گامهای پیشنهادی، احتمال نهادینه‌سازی پرورش
منابع انسانی بالا می‌رود.

در دهه‌های اخیر در ادبیات سازمان و مدیریت و
خاصه مدیریت منابع انسانی به طور روز افزون از
پرورش منابع انسانی صحبت به میان آمده است و
حتی به آن بُعد راهبردی نیز قایل شده‌اند. در عمل نیز
مدیران سازمانها و نیز مدیران بخش دولتی نشان
داده‌اند که به این مهم بیشتر از گذشته اهمیت قائل‌اند.
البته در بیشتر مواقع به دلیل نبود شناخت کافی از
ابعاد مختلف پرورش منابع انسانی، اقدامات صورت
گرفته به فعالیتهایی در عرصه آموزش محدود شده
است. لیکن گستره بحث پرورش منابع انسانی بسیار
فراتر از آموزش است. پرورش منابع انسانی،
آموزش و پرورش را شامل می‌شود ولی بدان
محدود نیست. در بهترین وضعیت، پرورش منابع
انسانی افزون بر آموزش و پرورش، توسعه سازمان و
توسعه مسیر پیشرفت شغلی را نیز در بر می‌گیرد.

مفهوم پرورش منابع انسانی

از اصطلاح پرورش منابع انسانی تعبیر و تفاسیر
مختلف و متعددی به عمل آمده است. اما بسیاری از
آنها با روح این نظریه همخوانی ندارند. اصطلاح
«پرورش منابع انسانی» را اولین بار پروفیسور لئونارد
نادلر در همایش انجمن آموزش و پرورش در امریکا
به کار برده است. او در کتاب خود «پرورش منابع
انسانی» را عبارت از مجموعه‌ای از اقدامات سازمان
یافته می‌داند که در یک چارچوب معین زمانی
هدایت شده و هدف از طراحی آنها ایجاد تغییرات
رفتاری است (Nadler 1979).

«پرورش منابع انسانی» از دو اصطلاح پرورش و
منابع انسانی تشکیل شده است. «منابع انسانی» را
می‌توان مجموعه‌ای از دانش، مهارتها، نگرشها،
تعهدها، ارزشها و تمایلات افراد یک سازمان تلقی کرد

در این مقاله ابتدا مفهوم پرورش منابع انسانی
بررسی و ابعاد مختلف آن شناسایی می‌شود و سپس
درباره سطوح آن بحث می‌گردد. اما بحث اصلی
مقاله پرداختن بر نهادینه‌سازی پرورش منابع انسانی
است به همین جهت و برای ایجاد سازگاری و
انسجام در اقدامات سازمانها درباره مدیریت و
پرورش منابع انسانی، بحث جایگاه پرورش منابع

و پرورش؛ تحصیل توانمندیها و استعداد^۱، قابلیتها و بضاعتی است که برای انجام شغل کنونی یا مشاغل مورد انتظار لازم است (Singh & Jalan 2001). پرورش منابع انسانی دارای مفهومی مثبت در مدیریت منابع انسانی بوده و هدف آن در مجموع «پرورش انسانها» به منظور کمک به رفاه کارکنان، سازمان و دراندازه کلان جامعه است. پرورش منابع انسانی به معنی پرورش یا استخراج کیفیتهای افراد به منظور تجهیز آنها برای انجام نقشهای جدید به منظور تحقق هدفهای فردی و سازمانی است. به زبان سادهتر پرورش منابع انسانی عبارت است از کمک به افراد جهت کسب شایستگی^۲.

انسانها نیاز دارند که خود را به طور حرفه‌ای پرورش دهند. پرورش افسراد آنها را از نظر روانشناختی سرزنده و شاداب نگه می‌دارد. این پرورش باید جزو الزامات سازمان باشد. در بسیاری از منابع پرورش منابع انسانی و آموزش و پرورش مترادف تلقی شده است. همچنین هنوز در جای جای ادبیات و کتابهای مختلف، پرورش منابع انسانی فقط به آموزش و پرورش کارکنان ارتباط داده می‌شود و این ارتباط با تمرکز خاصی بر آموزش همراه است (50). اما بین آموزش، تعلیم، پرورش و «پرورش منابع انسانی» تفاوت اساسی وجود دارد. طبق تعریف نادلر (29): منظور از آموزش فعالیتهایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان در مشاغل کنونی‌شان طراحی می‌شوند. حیطه آموزش می‌تواند گسترش یابد و اقدامات ضروری برای توانمندسازی کارکنان را نیز شامل شود تا آنها بتوانند به سمتهای بالاتر ارتقا یابند. منظور از تعلیم مجموعه‌ای از فعالیتهای «پرورش منابع انسانی» است که هدف از طراحی و ارائه آنها بهبود شایستگیهای اساسی^۳ در یک جهت مشخص و فراتر از نحوه انجام شغل کنونی است هدف تعلیم آماده سازی فرد برای احراز

جایگاهی متفاوت از جایگاه کنونی‌اش است و بالاخره پرورش، یعنی آماده سازی کارکنان به نحوی که بتوانند همگام با توسعه، رشد و تغییر سازمان حرکت کنند. نتیجه پرورش ممکن است یک شغل جدید در سطوح بالاتر یا بسط و گسترش فعالیتهای جاری به حوزه‌ها و قالبهای جدیدی باشد که تا الآن تعیین نشده‌اند. برای «پرورش منابع انسانی» ابعاد مختلفی قائل شده‌اند (Garavan & Noreen 1999):

- ذاتاً به راهبرد کلان کسب و کار و مزیت رقابتی آن ارتباط دارد.
- همچون یک سرمایه گذاری درقابلیتهای منابع انسانی - نه یک نوع هزینه - محسوب می‌شود.
- با تغییر در همه سطوح - هم سازمانی و هم فردی - ارتباط دارد.
- یک دیدگاه کل نگر به کارکنان دارد.
- با شناسایی و بهبود شایستگیهای اساسی مورد نیاز هر یک از سطوح برای تحقق اهداف جاری و آتی آنان مرتبط است.
- بر مدیریت و ارائه اقدامات آموزشی در سازمان تمرکز دارد.
- با انتخاب بهترین سیستمها برای بهبود شایستگیهای منابع انسانی طراحی شده‌اند، مربوط می‌داند.
- با یادگیری فردی و سازمانی در ارتباط است.
- با نحوه تقویت راهبردهای پرورش منابع انسانی به وسیله راهبردهای منابع انسانی و به عکس ارتباط دارد.

در انگلستان یکی از اولین توجهات به پرورش منابع انسانی به سان یک حوزه متمایز به وسیله پی گریو و همکارانش به عمل آمد. آنان در مطالعه خود،

1. talent 2. Competency
 3. Overall

آن را تا حد پول، مواد، ماشین‌آلات و روشهای انجام کار تنزل می‌دهد. در حالی که انسان به‌سان بزرگترین دارایی دنیا باید جایگاه متمایزی داشته باشد. اصطلاح «پرورش منابع انسانی» فقدان روح انسانی می‌باشد (اکستوبی - رئیس مؤسسه آموزش و پرورش انگلستان، ۱۹۹۲). پیتراکستر (رئیس کمیته سیاست‌گذاری مؤسسه ۱۹۹۲) نیز اعتقادی مشابه دارد. وی اعتقاد دارد که «پرورش منابع انسانی» عبارتی است که به انسانها بُعد غیر انسانی می‌دهد. ولی با نگاه خوشبینانه، آن عبارتی است که در جستجوی انسانیت است. مؤسسه آموزش و پرورش انگلستان (۱۹۹۲) نیز اعتقاد دارد که پرورش منابع انسانی فرایندی است که در آن افراد توان کامل خود را در زندگی و کار پرورش می‌دهند. به اعتقاد این مؤسسه، «پرورش منابع انسانی» به کارگیری منابع انسانی به روشی مکانیکی و بی‌احساس نیست بلکه نگرش آن به افراد به مثابه مهمترین منبع برای کمک به دیگران است.

در حال حاضر تأکید پرورش منابع انسانی بر یادگیری است. همان‌گونه که کورتیس پلات رئیس انجمن آموزش و پرورش آمریکا در سخنرانی خود در سال ۱۹۹۵ اشاره کرد تأکید پرورش منابع انسانی صرفاً آموزش و تعلیم کلاسی افراد نیست بلکه منطق امروز آن تأکید بر یادگیری در محل کار و بهبود عملکرد است (Walton 1996b). از بین تعاریف ارائه شده، تعریف مک لاگان جامعترین است. و به نظر می‌رسد که با پذیرفتن و اقدام بر مبنای آن دامنه تقریباً کاملی از فعالیتها برای پرورش منابع انسانی شکل می‌گیرد.

قلمرو فعالیت‌های پرورش منابع انسانی

از آنجایی که فعالیت‌های سازمانی به‌طور فزاینده به‌صورت پیمانکاری به انجام می‌رسند و برای انجام

بین پرورش منابع انسانی و آموزش و بازآموزی تفاوت قائل شدند. این پژوهشگران برای پرورش منابع انسانی پنج کارکرد تعریف کردند: مدیریت مسیر پیشرفت شغلی، تجارب شغلی برنامه‌ریزی شده از جمله چرخش شغلی و ماموریت‌های موقت، حمایت‌گری، تبیین هویت افراد و پرورش توان آنها از طریق به کارگیری روشهای مناسب انتخاب و استخدام، افزایش استخدام دانش‌آموختگان و بازنشستگان (Blak 1995).

همچنین در انگلستان «گردهمایی دانشگاه» که شبکه‌ای از دانشگاهها را در حوزه پرورش منابع انسانی به همدیگر مرتبط می‌کند، در سال ۱۹۹۵ در بیانیه خود اعلام کرد که اگرچه پرورش منابع انسانی به منزله یک نظریه و یک رشته عملی بسیاری از ریشه‌های خود را به فعالیت‌های یادگیری ناشی از کارفرما مدیون است لیکن در حال حاضر فراتر از «آموزش و پرورش» سنتی است. در این بیانیه آمده است همان‌طوری که بعضی از صاحب‌نظران، «مدیریت منابع انسانی» را مترادف «مدیریت کارکنان» می‌دانند، تعدادی نیز «پرورش منابع انسانی» را «مترادف» آموزش و پرورش» می‌دانند. این دیدگاه تفکر جاری و تکوینی این موضوع را منعکس نمی‌کند (47). مک لاگان عضو ASTID نیز همین اعتقاد را دارد. به نظر وی «پرورش منابع انسانی» کاربرد منسجم و تلفیقی «آموزش و پرورش»، «توسعه سازمان» و «توسعه مسیر پیشرفت شغلی» برای بهبود فرد، گروه و سازمان است (McLagan 1993). بنابراین، پرورش منابع انسانی به‌سان نظریه‌ای تکوینی شامل آموزش و پرورش هم است ولی محدود به آن نیست.

عده‌ای از صاحب‌نظران با استعمال اصطلاح «پرورش منابع انسانی» به مبارزه برخاسته و ادعا می‌کنند که اطلاق اصطلاح «منبع» به انسان، اهمیت

آنها قراردادهای فرعی بسته می‌شود، هدف فرصتهای پرورش به بیرون از مرزهای سازمان نیز گسترش یافته است. به این ترتیب پرورش راهبردی منابع انسانی وارد ادبیات شده است. پرورش راهبردی گسترش موارد بالاست. پرورش راهبردی منابع انسانی تأکید خاصی بر توسعه رویکردهای جامع یادگیری در داخل و خارج از سازمان به منظور تسهیل تحقق هدفهای شرکت در یک محیط رقابتی دارد (Walton 1999). فامبرون و همکاران هدف پرورش راهبردی منابع انسانی را همجهت نمودن ساختار رسمی و نظامهای منابع انسانی می‌دانند به نحوی که هدفهای راهبردی سازمان تعقیب شود (Fombrun 1984). همچنین مؤلفه‌های پرورش منابع انسانی به افراد داخل سازمان محدود نمی‌شود. روژول و کازاناس (۱۹۸۹) ادعا می‌کنند که قلمرو پرورش منابع انسانی به افراد خارج از سازمان نیز توسعه یافته است. این پژوهشگران اعتقاد دارند که یکی از حوزه‌های توجه جدید پرورش منابع انسانی «پرورش افراد غیر کارمند» است. افراد غیر کارمند، افراد یا گروههایی هستند که رابطه‌اندکی با سازمان دارند ولی رابطه آنها کارمند - کارفرمایی نیست (Walton 1999). به هر حال نگرش جاری به پرورش منابع انسانی از نگرش سنتی در قالب آموزش و پرورش فراتر می‌رود و بُعد راهبردی به آن داده شده است. داشتن این نگرش مسیر عملیات سازمان را تغییر می‌دهد. این نگرش باعث می‌شود که در طراحی اقدامات آموزش و پرورش به راهبردهای سازمان توجه شود و نیز در طراحی راهبردهای سازمان آموزش و پرورش یا به عبارت بهتر پرورش منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد.

سطوح پرورش منابع انسانی

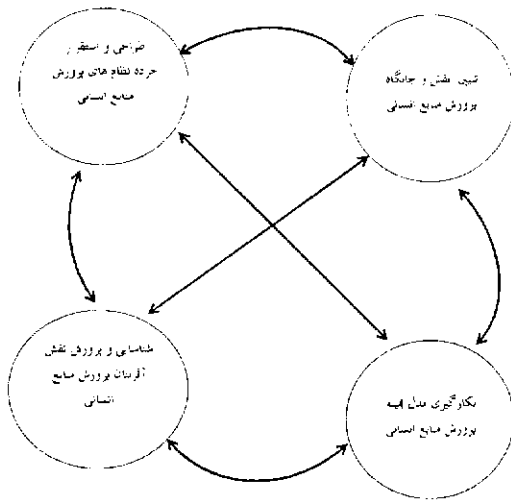
وقتی که ما پرورش منابع انسانی را یک مفهوم

انسان محور می‌نامیم، سؤالاتی برای ما مطرح می‌شوند از جمله اینکه آیا افراد را باید در بافت کلان و ملی یا در بافت سازمانی کوچکتر پرورش داد؟ آیا پرورش در سطح کلان و خرد با هم متفاوت هستند؟ پرورش منابع انسانی به هر دو حوزه سازمانی (خرد) و ملی (کلان) مربوط می‌شود. لیکن هدف اصلی پرورش توانمندیهای جدید در افراد است که بتوانند چالشهای حال و آتی پیش روی هدفهای سازمانی خود را برطرف سازند.

پرورش منابع انسانی در سطح خرد با پرورش افراد در سازمانها ارتباط دارد. در این سطح، پرورش منابع انسانی درباره طرحریزی منابع انسانی، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، پرورش، ارزیابی توان، جبران خدمات، توسعه سازمان و غیره سروکار دارد. مشارکت پرورش منابع انسانی در این حوزه‌ها در اصل با هدف پرورش توانمندیهای جدید و معین در افراد جهت تجهیز آنهاست تا آنها بتوانند از عهده چالشهای جاری شغل بر آمده و الزامات مشاغل آینده را بپذیرند.

در سطح کلان، پرورش منابع انسانی با پرورش افراد برای رفاه ملی در ارتباط است. آن بهداشت، توانمندیها، مهارتها و نگرشهای افرادی که برای پرورش ملت مفید است را در برمی‌گیرد. وقتی که درآمد ملی و رشد اقتصادی محاسبه می‌شود، پرورش منابع انسانی، توانمندیها، نگرش افراد، آرمانها، مهارتها، دانش و غیره را مورد بررسی قرار می‌دهد و یک پایه محکم برای طرحریزی اقتصادی به وجود می‌آورد (Singh & Jalan 2001).

بر طبق گفته‌های هورویتز و دیگران، پرورش منابع انسانی در سطح ملی با فرایندهایی که به موجب آن شهروندان یک ملت، دانش و مهارتهای لازم برای انجام وظایف خاص حرفه‌ای و نیز سایر



شکل ۱. اهمیتهای نهادینه‌سازی پرورش منابع انسانی.

نقشهای اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و فکری (روشنفکرانه) را کسب می‌کنند ارتباط دارد. آنها استدلال می‌کنند که یک نیاز ملی به راهبرد پرورش منابع انسانی وجود دارد تا نیازهای مهارتی، مدیریتی و حرفه‌ای را برای ورود به مسیر پیشرفت شغلی، با راهبردهایی هماهنگ، ملی، صنعتی و سازماندهی شده برای تأثیر بخشیدن به نیازهای آتی و بلندمدت برای ساختن مؤسسات تشخیص دهد. در این فرمول پرورش منابع انسانی برای پیش‌بینی و برنامه‌ریزی منابع انسانی بر اهمیت رویکردهای ملی قویاً تأکید می‌کند (Horwitz 1999).

اهرمیهای لازم برای نهادینه‌سازی پرورش منابع انسانی

برای اینکه پرورش منابع انسانی در سازمان یا در بافت ملی نهادینه شود، انجام اقدامات ذیل توصیه می‌شود:

(ا) تبیین نقش و جایگاه پرورش منابع انسانی در سازمان؛

(ب) طراحی و بهینه‌سازی خرده نظامهای پرورش منابع انسانی؛

(ج) شناسایی و پرورش نقش‌آفرینان پرورش منابع انسانی؛

(د) استقرار مدل بهینه پرورش منابع انسانی.

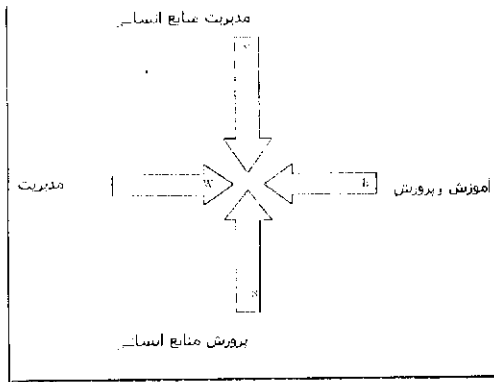
انجام هر یک از اقدامات فوق گامی در جهت نهادینه‌سازی پرورش منابع انسانی است. اما این اقدامات، پراکنده و منفعل‌اند بلکه هر یک از آنها نه تنها خود اقدامی سودمند تلقی می‌شوند بلکه زمینه را برای سایر اقدامات نیز فراهم می‌آورد. به عبارت دیگر این اقدامات بر هم تأثیر متقابل دارند. این تأثیرگذاری در شکل ۱ به نحو مناسبتری نمایش داده شده است.

(ا) تبیین نقش و جایگاه پرورش منابع انسانی

یکی از اقداماتی که برای نهادینه‌سازی پرورش منابع انسانی ضروری است، تبیین جایگاه پرورش منابع انسانی با توجه به سایر فعالیت‌های عرصه سازمان و منابع انسانی است. تا زمانی که پرورش منابع انسانی به رسمیت شناخته نشود و جایگاه آن در راهبردهای سازمان تبیین نشود انتظار نهادینه شدن و تحقق نتایج تبعی امری بیهوده خواهد بود. بحث جایگاه پرورش منابع انسانی، در ارتباط آن با مدیریت منابع انسانی و نیز راهبردهای سازمان قابل طرح است.

با مروری بر ادبیات مدیریت منابع انسانی و سیر تحول و تکامل آن، ملاحظه می‌شود که تا دهه ۱۹۹۰ در متون مدیریت منابع انسانی از اصطلاح پرورش منابع انسانی حرفی به میان نیامده است. به اعتقاد والتن (Walton 1996b) شاید دلیل این بی‌توجهی این باشد که نشریات تخصصی، قلمرو پرورش منابع انسانی را به آموزش و پرورش و یا پرورش کارکنان محدود کرده بودند. سامبروک و استوارت (۱۹۹۸) اعتقاد دارند که به موازات تغییر نگرش از «مدیریت کارکنان» به «مدیریت منابع

– تمرکز بر مهارت‌های افراد و هوش عمومی بجای موفقیت‌های تحصیلی؛



شکل ۲. رابطه متقابل مدیریت و پرورش منابع انسانی.

- تعیین نیازهای آموزشی؛
- آموزش جهت بهبود عملکرد جاری و توسعه مسیر پیشرفت شغلی افراد؛
- ارائه فرصتهایی برای خویشتن پروری^۱ و رشد شخصی افراد؛
- کمک به کارکنان جهت مدیریت مسیر پیشرفت شغلیشان؛
- تشویق کارکنان برای پذیرش تغییرات به مثابه یک فرصت و هنجار سازمانی.
- مگ گلدریک و استوارت دیدگاه متفاوتی دارند، به اعتقاد ایشان، نه مدیریت منابع انسانی و نه پرورش منابع انسانی هیچ کدام زیر مجموعه دیگری نیستند و هر یک از آنها در تحلیل ابعاد انسانی سازمانهای امروزی جایگاه خاص خود را دارند چنانکه این جایگاهها هنوز به روشنی حل و فصل نشده‌اند (Goldrick & Stewart 1996).
- گروه دیگری از پژوهشگران اعتقاد دارند که پرورش منابع انسانی زیرمجموعه مدیریت منابع انسانی نیست. مک لاگان (۱۹۸۹) برای تبیین جایگاه

انسانی، نگرش به آموزش و پرورش نیز به نفع پرورش منابع انسانی تغییر کرده است. این دو پژوهشگر اعلام کردند که در راهبردهای آموزش و پرورش نیز مدیریت کارکنان به مفاهیمی فنی همچون طرحریزی نیروهای انسانی، یا نیازهای آموزشی تمرکز می‌شود لیکن پرورش منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی بر موضوعاتی گسترده‌تر می‌پردازند.

این دو پژوهشگر به این نتیجه رسیدند که رابطه بین «مدیریت کارکنان» و «آموزش و پرورش» رابطه‌ای قدیمی است و این دو، رابطه برادر و خواهری با همدیگر دارند لیکن در نسل جدید نظریه‌های سازمان، پرورش منابع انسانی همراه با مدیریت منابع انسانی متولد شده است. راه دیگر تصور روابط فوق این است که «مدیریت کارکنان» و «آموزش و پرورش» را همچون نکات غربی و شرقی یک قطب‌نما و «مدیریت منابع انسانی» و «پرورش منابع انسانی» را شمال و جنوب قطب‌نما بدانیم (شکل ۲ ملاحظه شود).

بعضی از پژوهشگران، پرورش منابع انسانی را زیر مجموعه مدیریت منابع انسانی می‌دانند. تامسون و مسابی (۱۹۹۴) از جمله این گروه از پژوهشگران هستند. به اعتقاد این دو پژوهشگر پرورش منابع انسانی به عنوان بخشی از مدیریت منابع انسانی اقدامات ذیل را در بر می‌گیرد:

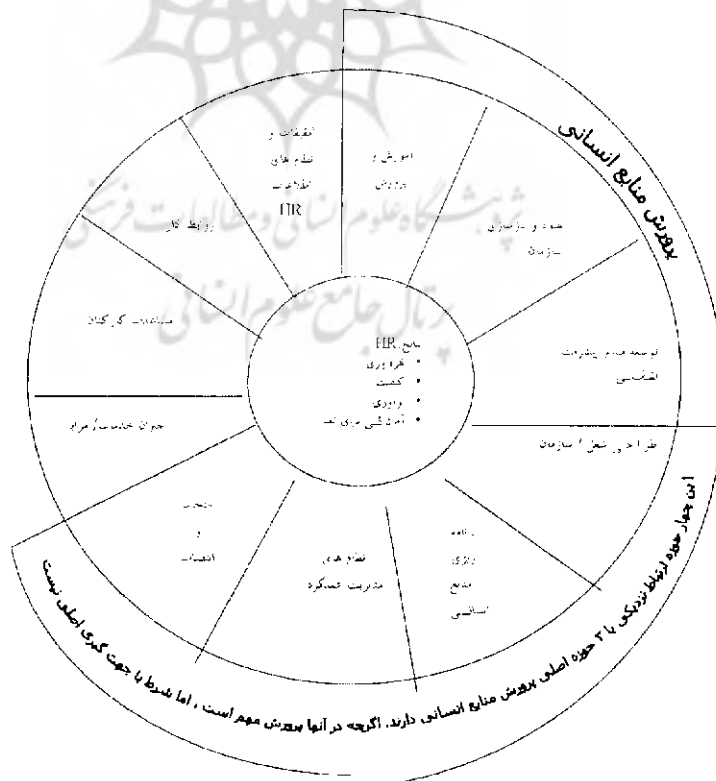
- استخدام و آموزش افراد کیفی و جابجایی آنها به طور مؤثر؛
- شناسایی و بهبود مهارتها و انگیزش کارکنان موجود و آتی؛ (Graige 1996)
- تحلیل منظم محتوای مشاغل در ارتباط با هدفهای سازمان و مهارتهای فردی؛
- بازیابی استفاده از فناوری و استفاده از آن به عنوان جایگزین برای وظایف تکراری؛

مدیریت عملکرد، طرحریزی منابع انسانی، طراحی شغل / سازمان.

سایر حوزه‌های منابع انسانی خارج از قلمرو پرورش منابع انسانی هستند چونکه هیچ‌گونه تداعی پرورش ندارند. در نهایت همه حوزه‌ها برای تحقق مجموعه‌ای از نتایج از جمله بهره‌وری، کیفیت، نوآوری، رضایتمندی منابع انسانی و آمادگی برای تغییر، به هم پیوند خورده‌اند (Melagan 1989).

هم پرورش و هم مدیریت منابع انسانی، باید ریشه در سیاست کلان و راهبردسازمان داشته باشند. در تعریف، همه فعالیتها و برنامه‌های پرورش منابع انسانی، چه در سطح فردی، چه در سطح گروه کاری و چه در سطح سازمانی دلالت بر تغییر دارند. بعضی از هدفهای متفاوت پرورش منابع انسانی را می‌توان چنین تبیین کرد (Garavan 1997):

مشخص پرورش منابع انسانی چرخه منابع انسانی را طراحی کرده است. چرخه نشان می‌دهد که پرورش منابع انسانی سطح خارجی مدیریت منابع انسانی است. مک لاگان در چرخه منابع انسانی استدلال می‌کند که پرورش منابع انسانی با مباحث پرورش مثل آموزش و پرورش، توسعه سازمان و توسعه مسیر پیشرفت شغلی در ارتباط است. به نظر مک لاگان پرورش منابع انسانی زیرمجموعه مدیریت منابع انسانی نیست. او برای پرورش منابع انسانی یک حوزه اصلی و مشخص قائل است. مک لاگان برای منابع انسانی چهار حوزه قائل است که با حوزه‌های سه‌گانه پرورش منابع انسانی هماهنگی و سازگاری نزدیک دارند. در این حوزه‌ها پرورش جایگاه مهمی دارد ولی تمرکز اصلی نیست. این حوزه‌ها عبارت‌اند از: انتخاب و استخدام، نظامهای



شکل ۳. چرخه منابع انسانی.

۱. استفاده از آن همچون ابزاری برای بهبود کیفیت، کاهش هزینه و ارتقای عملکرد.

۲. استفاده از آن برای کسب مزیت رقابتی، هم از طریق محتوی فعالیتها و هم روش ارائه آنها. سازمانها به طور فزاینده از پرورش منابع انسانی به سان روشی برای تلفیق فرایندهای طرحریزی کسب و کار خود با فعالیتهای منابع انسانی و توسعه گسترده تر سازمان بهره می گیرند.

۳. استفاده از آن برای خلق فضای یادگیری در سازمان. اینجا تمرکز روی نیازهای یادگیری افراد است که امید می رود این نیازها در تناسب با هدفهای سازمان باشند. ایده ای که پشت این قضیه وجود دارد این است که تک تک کارکنان، دارای یک پتانسیل عظیم و خلاق اند که در انتظار آزاد شدن است.

۴. استفاده از آن به عنوان ابزاری کلیدی در مهندسی تغییر سازمان و به ویژه به عنوان روشی برای مدیریت تغییر.

با تعیین چنین دامنه ای از هدفها خیلی بلندپروازانه، روشن نیست که پرورش منابع انسانی چرا باید به عنوان بخشی از مدیریت منابع انسانی تلقی شود.

بعد از مطرح نمودن مباحث فوق شاید این سؤال پیش بیاید که آیا اهمیتی دارد که چه نوع رابطه ای بین مدیریت و پرورش منابع انسانی وجود دارد؟ پاسخ مثبت است. امکان دارد که بحث پیرامون روابط مدیریت و پرورش منابع انسانی به یک بحث سیاسی تبدیل شود. اینکه چه کسی به چه کسی گزارش بدهد؟ اولویتها کجا هستند؟ و... والتن (۱۹۹۹) می گوید در نظر خواهی از مدیران پرورش منابع انسانی راه آهن انگلستان پیرامون رابطه فوق، اعلان کرد که اگر پرورش منابع انسانی را بخشی از مدیریت منابع انسانی قلمداد کنیم و نقشی فرعی برای آن در نظر بگیریم با این ایده همچون یک بدعت بر خورد خواهد شد. سامبروگ و استوارت (همان منبع) بیان کردند که وقتی نقش مستقل آموزش و پرورش در هیئت مدیره یک بیمارستان در

انگلستان جایجا گردیده و با نقش منابع انسانی تلفیق شد، مشکلات مالکیت، تعیین هویت، افت جایگاه و مقاومت کارکنان پدیدار شد.

ب) طراحی و بهینه سازی خرده نظامهای پرورش منابع انسانی

هر سازمانی که به دنبال پویایی و رشد است می تواند از طریق شایسته تر کردن کارکنان و پویا و فعال نمودن آنها و نیز هدایت آنها به سمت رشد به این هدف خود برسد. شایستگی و پویایی کارکنان زمانی تحقق پیدا می کند که سازمان فضایی پرورشی داشته و فرایندهای «پرورش منابع انسانی» نیز نهادینه شده باشند. نوآوری، پرورش و نهادینه نمودن «پرورش منابع انسانی» از طریق خرده سیستمها و ساز و کارهای «پرورش منابع انسانی» امکانپذیر است.

رائو (۱۹۹۹) برای شناخت و تحلیل سازوکارها، فرایندها و نتایج و روابط آنها با اثربخشی سازمانی الگویی ارائه داده است. (این الگو با اصلاحات مؤلف در شکل ۴ نمایش داده شده است). در این الگو، اثربخشی سازمانی به تعدادی متغیر از جمله محیط، فناوری، رقبا و غیره ارتباط داده شده است (Singh & Jalan 2001). در ذیل رابطه بین ابزارها، فرایندها، ستاده ها و اثربخشی سازمانی به نمایش گذارده شده است. پیوند بین نتایج «پرورش منابع انسانی» و اثربخشی سازمانی به خاطر تأثیر متغیرهای دیگر در تعیین بهره وری به راحتی قابل نمایش نیست. ساز و کارهای «پرورش منابع انسانی» مثل ارزیابی عملکرد، آموزش، اقدامات توسعه سازمان، مشاوره و غیره، اقداماتی نظام مند هستند که هر سازمانی می تواند با انجام آنها نتایج و فرایندهای مطلوب «پرورش منابع انسانی» را تحقق بخشد. البته صرفاً معرفی ساز و کارهای «پرورش منابع انسانی» و واحدهای «پرورش منابع انسانی» به خودی خود منجر به ایجاد فضای «پرورش منابع انسانی» یا فرایندهای «پرورش منابع انسانی» نمی شود. ممکن

اطمینان پیدا می‌کنند.

در سال ۱۹۸۴ در پژوهشی که در ۵۳ شرکت به انجام رسید، راثو و ابراهام دریافتند که در بیش از ۳۰ درصد شرکت‌های مورد مطالعه وظیفه پرورش منابع انسانی همچون یک وظیفه مستقل مطرح بوده و در ۳۸ درصد آنها نقش پرورش منابع انسانی همچون نقشی مستقل مطرح بوده و اما به‌سان قسمتی از واحد کارکنان محسوب می‌شود که در آن کارکنان پرورش منابع انسانی به‌طور ویژه تعیین شده‌اند در ضمن ۵۹ درصد سازمان‌های بررسی شده یک خط مشی رسمی و متمرکز بر پرورش منابع انسانی نداشتند (Walton 1996b).

توسعه سازمان

سازمانها هم همچون افراد و خانواده‌ها، به‌طور مداوم خود را نیازمند کمکها و امدادهای حرفه‌ای می‌بینند. گاهی اوقات آنها نیاز دارند که متخصصان و افراد خیره را راضی و خشنود سازند. پاریک توسعه سازمان را یک تلاش برنامه‌ریزی شده تعریف می‌کند که در آن متخصصان فرایند به یک سازمان کمک می‌کنند تا مهارت‌های شناختی خود را افزایش داده، توانمندیهای خود را بهبود بخشیده، اتحادهای راهبردی خود را در شکل نظامهای موقت و نیمه دائمی توسعه داده و یک فرهنگ مشترک و منسجم ایجاد نمایند.

طرح‌ریزی و توسعه مسیر پیشرفت شغلی

طرح‌ریزی و توسعه مسیر پیشرفت شغلی ابزاری مؤثر برای پرورش کارکنان و عاملی کلیدی در نظام پرورش منابع انسانی است. اهمیت مسیر پیشرفت شغلی در سازمانهای دولتی و خصوصی به‌طور فزاینده‌ای بیشتر شده است. اساساً هدف آن ایجاد نوعی آگاهی در کارکنان نسبت به نقاط قوت و ضعفشان و کمک به آنان جهت تطبیق مهارت‌ها و تواناییهایشان با نیازها و تقاضاهای سازمان است (همان مأخذ). هم سازمان و هم فرد درباره

است بدون وجود اداره مستقل «پرورش منابع انسانی» یا بدون به‌کارگیری نظامهای «پرورش منابع انسانی» هم، فرهنگ سازمانی مشوق «پرورش منابع انسانی» داشته باشیم. لازمه این کار وجود رهبری خوب، چشم‌انداز و ایجاد ارزشهای «پرورش منابع انسانی» است. این ارزشها ممکن است در گذشته به وسیله بنیانگذاران سازمان پایه‌ریزی شده باشند.



شکل ۴. چارچوب پرورش منابع انسانی.

با استفاده از این الگو پژوهشهای «پرورش منابع انسانی» می‌تواند روی ابزارها، فرایندها، نتایج و روابط آنها با همدیگر و همچنین رابطه‌شان با اثربخشی سازمانی تمرکز نماید. در ادامه بحث، ساز و کارها و خرده نظامهای پرورش منابع انسانی به‌طور مختصر تشریح می‌شوند.

اداره مستقل پرورش منابع انسانی

پرورش منابع انسانی در دهه اخیر همچون یک نقش یا وظیفه مستقل ظاهر شده است. انتظار می‌رود که داشتن یک اداره مستقل پرورش منابع انسانی، در توسعه فرایندهای پرورش منابع انسانی تأثیر گذار باشد زیرا هر گروهی از افراد که عهده دار مسؤلیت هستند احتمالاً از عملکرد مؤثر آن نقش

طرحریزی مسیر پیشرفت شغلی مسؤولیت دارند. به نظر پاریک و راثو توسعه مسیر پیشرفت شغلی به معنی توسعه مسیر پیشرفت شغلی مدیریتی، فنی و عمومی در سازمان است و طرحریزی مسیر پیشرفت شغلی بر طرحریزی مسیرهای ویژه پیشرفت شغلی کارمند در یک آینده پیش بینی پذیر در سازمان دلالت دارد.

هم ارزیابی عملکرد و هم توسعه مسیر پیشرفت شغلی برای پرورش منابع، آمادگی دارند که این آمادگی از طریق پیوند آنها با همدیگر برای تأمین نیازهای افراد و نیز سازمان قابل افزایش است.

آموزش

آموزش بهترین کارکردی است که مستقیماً به پرورش منابع انسانی مربوط می شود. همچنین آموزش مداومترین سازوکاری است که مورد استفاده واقع می شود. بعضی از سازمانها آموزش را با پرورش منابع انسانی برابر می دانند و در نتیجه برای پرورش منابع انسانی خود، کاری بیش از آموزش انجام نمی دهند.

از آنجایی که فناوری با نرخ شتابان در حال گسترش است انجام آموزش ضروری است. سیستمها و فعالیتهای به خاطر بهبودهای جدید در فناوری در ابعاد فنی، مدیریتی و رفتاری منسوخ می شوند. چون آموزش از ضروریات است پس بایستی تحت مراقبت و نظارت باشد و به طور هدفمند ارائه شود. همچنین لازم است که برای آموزش رویکردی منسجم وجود داشته باشد. آموزش باید عنصر جدایی ناپذیر نظام پرورش منابع انسانی سازمان باشد. آموزش بایستی از خرده سیستمهای پرورش منابع انسانی از قبیل ارزیابی عملکرد، تجزیه و تحلیل عملکرد، ارزیابی توان و مشاوره و پرورش برای تعیین نیازهای آموزشی نشئت بگیرد. اگر بخواهید که آموزش را به طرز مؤثر ارائه کنید باید در سراسر سطوح سازمان نسبت به آن تعهد وجود داشته باشد. یک سیاست

آموزشی، بودجه آموزشی، و یک نظام آموزشی می توانند برای اطمینان از اثربخشی آموزش پیش گرفته شوند. در مفهوم جدید آموزش، نقش آموزش دهنده غنی سازی شده و آموزش دهنده به سان یک عامل تغییر عمل می کند.

ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد اقدامی ضروری و اجتناب ناپذیر مدیریتی است. ارزیابی برای همه تصمیمات مهم مرتبط با افراد از قبیل، انتصاب و ارتقا، جبران خدمت و پاداش، آموزش و پرورش، همچنین طرحریزی بلندمدت منابع انسانی و پرورش سازمان، ضروری است. ارزیابی عملکرد واقعاً یکی از قدیمیترین و هنوز یکی از اقدامات ناقص مدیریت است. این نظام موضوع پژوهشها و تحقیقات مهم دهه اخیر است و آنگونه که ویلیامز و فلشر می گویند یکی از حوزههایی بوده است که در دهه های ۶۰ و ۷۰ بیشترین رشد را داشته است. لیکن به رغم پیشرفتهای صورت گرفته در فناوری ارزیابی، ارزیابی عملکرد مؤثر در سازمانها به هدفهای آرمانی خود نرسیده است.

ارزیابی توان

پاریک و راثو در بحث خود پیرامون «ارزیابی توان» ادعا می کنند که در بیشتر سازمانها، اقدامات معمولی، بهبود افراد بر مبنای عملکرد گذشته است. لیکن عملکرد گذشته ضرورتاً نشانگر توان آینده نیست. به اعتقاد رندل و همکاران (۱۹۸۴) تعیین (شناسایی) توان یک فرد برای انواع و سطوح مختلف کار احتمالاً از نظر فنی مشکلترین جنبه ارزیابی و پرورش عملکرد است. چگونه و با چه نوع اطلاعات می توان عملکرد آتی را پیش بینی کرد؟ بعضی از شرکتها از فرمهای ارزیابی عملکرد و بعضی هم از فرمهای دیگر برای ارزیابی توان استفاده می کنند.

کنترل نموده و تحت تأثیر و نفوذ خود قرار می‌دهد. در عصر تغییرات سریع فناوری و با استفاده وسیعی که از رایانه در سازمانها به عمل می‌آید. ضروری است که اطلاعات پیرامون منابع انسانی (جهت بازیابی سریع) ذخیره شوند تا برای اهداف متعدد سریعاً بازیابی گردند. یکی از سیستمهای مرتبط با سامان، حسابداری منابع انسانی^۱ است. حسابداری منابع انسانی در وهله اول نوعی سیستم اطلاعات است که به مدیریت سازمان درباره تغییراتی که در منابع انسانی سازمان روی می‌دهد، اطلاعات و آگاهی می‌دهد و می‌تواند در بودجه‌بندی برای پرورش منابع انسانی از طریق ارائه اطلاعات ضروری در زمینه «هزینه»، «ارزش» بدلیهای مختلف و ارائه اطلاعات پیرامون نرخ بازگشت سرمایه‌گذاریهای مطرح شده برای آموزش کارکنان، به مدیریت کمک کند. سامان می‌تواند اطلاعاتی درباره نظام کارمندیابی، سیستم اطلاعات کارکنان، طرحریزی منابع انسانی، سیستم اطلاعاتی آموزش، سیستم اطلاعات بهداشت و ایمنی، سیستم پرداختها، سیستم ارزیابی سالیانه و نظام آماری پرسنل ارائه دهد.

ج) شناسایی و پرورش نقش افرینان عرصه پرورش منابع انسانی

از بحثها و اظهارنظرهایی که در ادبیات موضوع ارائه شده است چندین ذی‌نفع اصلی و کلیدی و مسؤول برای پرورش منابع انسانی استخراج گردیده است. مگینسون و همکارانش (Megginson 1993) چارچوبی را برای سیاستگذاری در پرورش منابع انسانی ارائه کرده‌اند که چند گروه را در مقام مسؤول در این زمینه معرفی می‌کند. مدیران ارشد؛ مدیران صف؛ کارکنان، متخصصان پرورش منابع انسانی و مدیران آموزش و پرورش منابع انسانی، شکل ۵ بر پایه پیشنهاد آنها ارایه شده و چارچوبی برای «شرکای پرورش» معرفی می‌کند. در ادامه نقش هر یک از شرکا توضیح داده می‌شود:

بازخور و مشاوره

مشاوره به چند هدف به کار می‌رود. مشاوره می‌تواند رابطه بین فرو دست و فرا دست را تقویت کند، ارتباطات را بهبود بخشد، تصمیمات کیفی را تسهیل کند، به کارکنان کمک کند که نقاط قوت و ضعف خود را با کسب وضوح نقش، شناسایی کنند، تأثیر تصمیمات خود را بسنجند و...

مشاوره کمک به کارکنان برای شناسایی نقاط قوت و ضعفشان و توانشان و توانمند سازی آنان جهت آماده سازی طرحهای عملی جهت پرورش خودشان است. مشاوره عملکرد، کمک به کارکنان برای درک و شناسایی عملکرد خود، عوامل دخیل در آن، سهم نقاط قوت و ضعفشان در عملکرد خود، و نحوه شناسایی حدی است که فرد می‌تواند بر نتایج کار خود تأثیر گذار باشد و شاید برای عملکرد بهتر و پرورش شایستگیها طرحریزی کند. مشاوره عملکرد نیازمند یک بازبینی دوره‌ای از همه ابعاد عملکرد فرد است. ضروری است که بازبینی عملکرد به طور دوره‌ای مثلاً سالی یکبار یا هر فصل یکبار و... باشد.

پاداشها

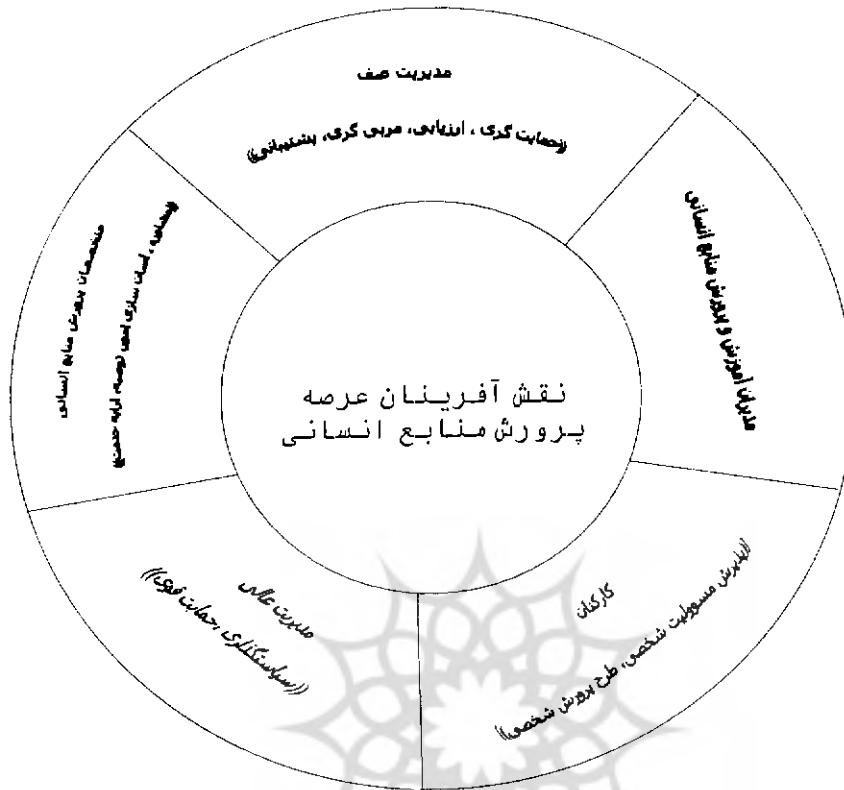
پاداش دهی بر عملکرد خوب و برای کسانی که دارای عملکرد خوب‌اند دارای ارزش انگیزشی است. پاداش در خلق یک فضای معطوف به پرورش نقشی مهم دارد. پرداخت حقوق برای تأثیرگذاری برای بهبود عملکرد، کاهش غیبت، و حفظ کارکنان ماهر کافی نیست. برای جذب افراد شایسته از بیرون، احساس می‌شود که مشاغل بایستی طوری طراحی شوند که پاداش در ذات و نفس مشاغل موجود باشد. یعنی خود مشاغل انگیزشی باشند.

سیستمهای اطلاعاتی منابع انسانی^۱ (سامان)

سامان را می‌توان یک نوع سیستم اطلاعاتی تعریف کرد که تحرکات و جابه‌جاییهای منابع انسانی را از زمانی که آنها تصمیم می‌گیرند به یک سازمان ملحق شوند تا زمانی که از آن جدا می‌شوند. نظارت کرده،

1. HRIS

2. Human Resource Accounting



شکل ۵. نقش آفرینان عرصه پرورش منابع انسانی.

نقش مدیریت عالی

مدیریت عالی در پشتیبانی از فرایندهای پرورش منابع انسانی نقش حیاتی دارد. توجهی که مدیران ارشد در طراحی راهبردهای سازمان نسبت به منابع انسانی و پرورش آن دارند، گامی اساسی برای نهادینه شدن پرورش منابع انسانی است. لذا باید توجه کرد که نقش مدیریت عالی در پشتیبانی از پرورش منابع انسانی صرفاً طراحی راهبردها یا ارسال بیانیه نیست. مدیریت عالی باید به اندازه طراحی راهبرد به انتقال راهبرد (انتقال و توجیه آن به سایرین) نیز تعهد داشته باشد. برای این کار مدیریت عالی باید بعد از طراحی راهبردها، تعهد سطوح پایین سازمان را برای اجرای راهبردها جلب کند.

آنچه مدیران عالی می‌گویند و عمل می‌کنند در حد وسیعی منجر به خلق فضای یادگیری سازمان

می‌گردد. برای این نوع پیامها از مدیر عامل و بنیانگذار گروه جنس‌ر مثل می‌زنیم. وی اعتقاد دارد که هر عضو شرکت جنس‌ر به‌شخصه برای پیشبرد فرایند یادگیری خویش مسؤوول است. در ادامه می‌گوید که در سال گذشته بیش از هر سال دیگر یاد گرفته اما نه به اندازه‌ای که در سال آینده یاد خواهم گرفت.

مدیر عامل دیگری که در زمینه تعهد به پرورش منابع انسانی نوعی الگو به شمار می‌رود چک ویش از جنرال الکتریک است. وی از اواسط دهه ۱۹۸۰ در مؤسسه توسعه مدیریت جنرال الکتریک که در آن سالیان نزدیک به ۱۰۰۰۰ مدیر آموزش داده می‌شوند، مشارکت شخصی داشته است. او برای نمایش تعهد خویش بعضی از کلاسها را شخصاً اداره می‌کرد.

جدول ۱: تغییر نقش پرورش منابع انسانی مدیران صف در شرکت زیراکس.

تغییر نقش مدیران صف	از	به
	سرپرستی نقره نقر	رهبر تیم
	گفتن	معلم
	طرحریزی	تسهیل‌گری
	کنترل	پذیرش مسؤلیت
		توسط کارگران
		آموزش نقشها
		/کارکردها

اما تفویض مسؤلیت پرورش منابع انسانی به مدیران صف مشکلاتی به همراه دارد. حتی اگر با انگیزه‌ترین مدیران صف هم نمی‌توانند به اندازه یک کارکرد تخصصی به پرورش منابع انسانی توجهی راهبردی داشته باشند. در تسهیم و به اشتراک گذاشتن یادگیری به طور منظم بین واحدهای فرعی کسب و کار، مشکل هماهنگی وجود دارد. همچنین ممکن است مدیران صف مباحث را به نحوی تفسیر کنند که در تخصص‌شان یا گرایش عملیاتی آنان است (Walton 1999).

نقش متخصصان پرورش منابع انسانی

یکی دیگر از نقش آفرینان عرصه پرورش منابع انسانی افراد حرفه‌ای و متخصص در زمینه پرورش منابع انسانی است. نقشهای متخصصان پرورش منابع انسانی از مشاوره گرفته تا آسان‌سازی امور، ارائه توصیه‌های تخصصی به مدیران ارشد، مدیران صف، مدیران آموزش و پرورش منابع انسانی و همچنین کارکنان را شامل می‌شود. مگینسون و همکارانش در چارچوبی که ارائه کرده‌اند گفته‌اند که یکی از چهار گروه کلیدی و اصلی مسؤول پرورش منابع انسانی،

مثال دیگر لارنس بوسیدی مدیر عامل شرکت امریکایی سیگنال^۱ است. او در مصاحبه خود با مجله هاروارد بیزینس ریویو در سال ۱۹۹۵ ادعا کرد که تنها راه ترمیم شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب آموزش و پرورش است. وی ادعا کرده است که هر یک از هشتاد هزار کارکنان شرکت از طریق آموزش کیفیت جامع^۲ در دو سال آموزش می‌بینند و همه مدیران از جمله خود وی دوره‌های آموزشی را می‌گذرانند (Tichy 1995).

نقش مدیریت صف

در فرایند پرورش منابع انسانی، مجموعه‌ای از نقشها برای مدیران صف وجود دارد و این مجموعه از تأمین حمایت‌های عمومی برای یادگیری و پرورش گرفته تا مداخلات مستقیم را شامل می‌شود. این نقشها عبارت‌اند از:

- پشتیبانی قوی از پرورش منابع انسانی - از طریق ریاست بر کمیته‌ها و تأمین منابع پرورش منابع انسانی و غیره؛
- انجام فعالیتهای یادگیری پرورش منابع انسانی مشابه اقداماتی که آموزش دهندگان انجام می‌دهند؛
- فعالیت به عنوان مهره اصلی فرایند - مثلاً در مدیریت عملکرد و اقدامات مرتبط با ارزیابی عملکرد؛
- ایجاد یک فضای مشوق یادگیری؛
- حمایت‌گری / منتورینگ؛
- مربی‌گری^۳ (Walton 1999).

ماهی و سلمان ادعا می‌کنند که مدیران صف در تلفیق هدفهای راهبردی سازمان با اقدامات و سیاستهای مربوط به پرورش کارکنان نقش اساسی ایفا می‌کنند (Mabey & Salaman 1995). به اعتقاد واکر رهبری جنبش کیفیت که از شرکت زیراکس در سال ۱۹۸۳ شروع شد منجر به تعریف مجدد نقش مدیران صف با یک تمرکز جدید بر شایستگیهای مرتبط با پرورش منابع انسانی گردید (Walker 1992). این دگرگونی در نقشها در جدول ۱

به نمایش گذاشته شده است:

1. Allied Signals Inc

2. Total Quality Training

3. coaching

متخصصان پرورش منابع انسانی‌اند. به اعتقاد این پژوهشگران، متخصصان پرورش منابع انسانی باید در طراحی چارچوب سیاست و همچنین طراحی و اجرای پیشنهادهای تفصیلی برای یادگیری در قبال هدفهای تعیین شده با مدیران ارشد همکاری نمایند (Magginson 1993).

نقش کارکنان در پرورش منابع انسانی

در گذشته کارکنان قدیمی و نیز کارکنان جدید، اغلب انتظار داشتند که یک برنامه ساختارمند پرورش پیش روی خود داشته باشند و برنامه‌های آموزشی از قبل تعیین شده‌ای نیز برای آنها اجرا شود و البته انتظار می‌رفت که متولی این کارها سازمان باشد. الگوهای جدید، جهت تعیین نیازهای یادگیری و پرورش کارکنان، تعهداتی را برای آنان به همراه دارند. یکی از رویکردهای نوین در پرورش منابع انسانی که مسؤولیت کارکنان در این عرصه را به نمایش می‌گذارد «خویشتن پروری» است.

خویشتن پروری اصطلاحی است برای یک خانواده در حال رشد رویکردهایی که مالکیت و نیز بعضی مقیاسهای کنترلی را به همراه فرایندها و وظایفی که منجر به پرورش شخص می‌شود به خود شخص واگذار می‌کند. در خویشتن پروری بر مسؤولیت اصلی یادگیرنده برای تشخیص نیازها و تعیین هدفها، انتخاب روشها، وسایل، زمان و مکان یادگیری و ارزیابی نتایج تأکید می‌شود. خویشتن پروری یکی از ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده است و یکی از یازده ویژگی یک سازمان یادگیرنده است که به وسیله پدler و همکارانش (Pedler et al. 1991) معرفی شده است.

مؤسسه کارکنان و پرورش¹ (IPD) در بیانیه خود اعلان کرده است که یکی از چالشهای پیش روی سازمانهای منعطف فردا، طراحی راهبردهایی برای کمک به تک تک کارکنان است تا آنان مسؤولیت رشد و پرورش خویش را در حد وسیعی برعهده بگیرند. در این بیانیه تأکید شده است که کارکنان باید

در تعیین نیازهای پرورشی خود مشارکت کامل داشته باشند (IPD 1994). در شرکت رور هر یک از کارکنان یا به زبان امروزی هر یک از شرکا² مسؤول یادگیری و پرورش خویش هستند. در این شرکت نگرش به یادگیری و پرورش چنان است که آن را راهی به سمت توفیقات آتی تلقی می‌کنند. در شرکت رور اعتقاد بر این است که اگر افراد برای پرورش خویش دارای مسؤولیت روشن باشند، به نوبه خود تعهد عمیقی به شرکت خواهند داشت. این رویکرد در امریکا و نیز در شرکتهایی مثل نوپل راسل³، شرکت بیمه گاردین و... پذیرفته شده است (Walton 1999).

نقش مدیران آموزش و پرورش منابع انسانی

در دهه‌های اخیر تلاشهای فراوانی به انجام رسیده است تا عوامل تشکیل‌دهنده نقشهای مدیران پرورش منابع انسانی را تبیین کند. ولی در بسیاری از موارد تلاشهای صورت گرفته به تبیین مجموعه‌ای از نقشهای آموزشی منتج شده است. لیکن در سالهای اخیر سازمانها در اقدامات خویش در زمینه پرورش منابع انسانی نشان داده‌اند که نقشهای مدیران پرورش منابع انسانی را معادل نقشهای متولیان آموزش یا آموزش و پرورش قلمداد نمی‌کنند. بلکه به موازات تغییر معماری سازمانها برای انعکاس دگرگونیها و قواعد راهبردی عصر جدید معروفند به عصر فراصنعتی، نگرش سازمانها نسبت به یادگیری سازمانی تغییر نموده و در این زمینه رویکردهای جدیدی مطرح گردیده‌اند و به همراه این رویکردها مجموعه جدیدی از نقشها برای مدیران پرورش منابع انسانی معرفی شده است.

در یکی از معروفترین طبقه‌بندی از نقشهای مدیران پرورش منابع انسانی، دو طبقه نقش معرفی شده است که هر کدام از آنها حاوی مجموعه‌ای از نقشها هستند. در این طبقه‌بندی که به همت والتن

1. Institute of Personnel and Development
2. associate 3. Nevill Russell

مدیر (مدیر پرورش مدیران اجرایی / مدیر مرکز آموزش / مدیر دانشگاه سازمانی): نقش طرحریزی، سازماندهی، برنامه‌ریزی و هدایت کار افراد و گروهها برای کسب نتایج مطلوب، تسهیل طرح راهبردی، اطمینان از اینکه یادگیری در محل کار با نیازها و طرحهای سازمانی همجهت می‌باشند و نیز اطمینان از به انجام رسیدن الزامات اداری کارکرد.

تحلیلگر (تحلیلگر نیازها / تحلیلگر عملکرد): نقش مشکل‌گشایی برای تفکیک علل شکافهای (نقایص) عملکرد یا شناسایی حوزه (هایی) که در آنها عملکرد افراد قابل بهبود است.

گزینه‌گر (اقدامات) (متخصص توسعه سازمان / مشاور / تحلیلگر عملکرد): نقش گزینه‌گر اقدامات مناسب برای پرداختن به ریشه عوامل مسبب شکافهای عملکرد

طراح و توسعه دهنده (اقدامات) (طراح آموزشی / طراح آموزشهای مبتنی بر Web): نقش متولی و مبدع اقدامات یادگیری و سایر اقداماتی که کمک می‌کند به علل ریشه‌ای شکافهای عملکرد افراد پرداخته شود.

مجری (اقدامات) (مربی / مربی اجرایی / تسهیل‌گر / عامل توسعه سازمان / آموزش‌گر): نقش کسب اطمینان از اجرای مناسب و مؤثر اقدامات مطلوب (لازم) برای پرداختن به علل ریشه‌ای شکافهای عملکرد افراد.

رهبر تغییر (متخصص مدیریت تغییر / مشاور

ارائه شده است نقشهای جدید در دو طبقه کارکردی و تفسیری قرار می‌گیرند (Walton 1996b):

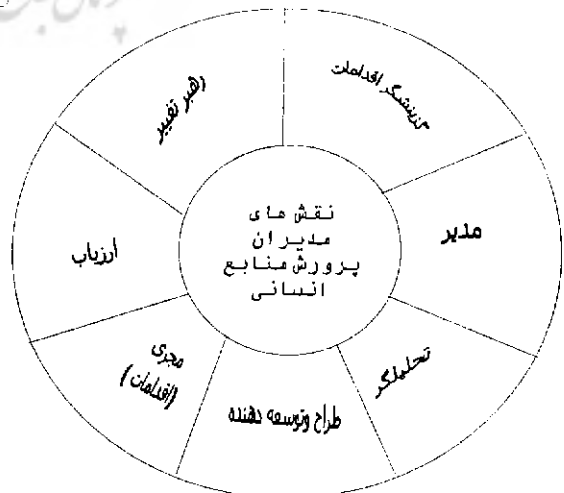
نقشهای کارکردی^۱

- مدیر یادگیری و پرورش^۲
- تسهیل‌کننده دانشگاه سازمانی^۳
- مشاور داخلی^۴
- مشاور عملکرد یا کسب و کار^۵
- مشاور (بهبود) سازمان^۶
- مدیر دانش^۷

نقشهای تفسیری^۸

- هم‌یادگیرنده^۹
 - تسهیل‌گر تغییر^{۱۰}
 - معمار (بنیانگذار) یادگیری^{۱۱}
 - هماهنگ‌کننده فرایندهای یادگیری (بالعکس تهیه‌کننده خدمات آموزشی)^{۱۲}
 - کارآفرین سازمانی^{۱۳}
 - تسهیل‌گر فرایندهای راهبردی^{۱۴}
- طبقه‌بندی مهم دیگر، متعلق به انجمن آموزش و پرورش امریکا می‌باشد. این انجمن در آخرین بازنگری خود پیرامون نقشها، هفت نقش را معرفی نموده است. در ذیل نقشهای معرفی شده به همراه عناوین مرتبط با هر نقش و تعریف نقش آمده است:

1. functional roles
2. learning and development manager
3. facilitator of the corporate university
4. Internal consultant
5. performance or business consultant
6. organization (OD) consultant
7. knowledge manager
8. interpretive roles
9. co - learner
10. change facilitator
11. learning architect
12. orchestraor of learning process
13. intrapreneur
14. facilitator of strategic process
15. Executive coach



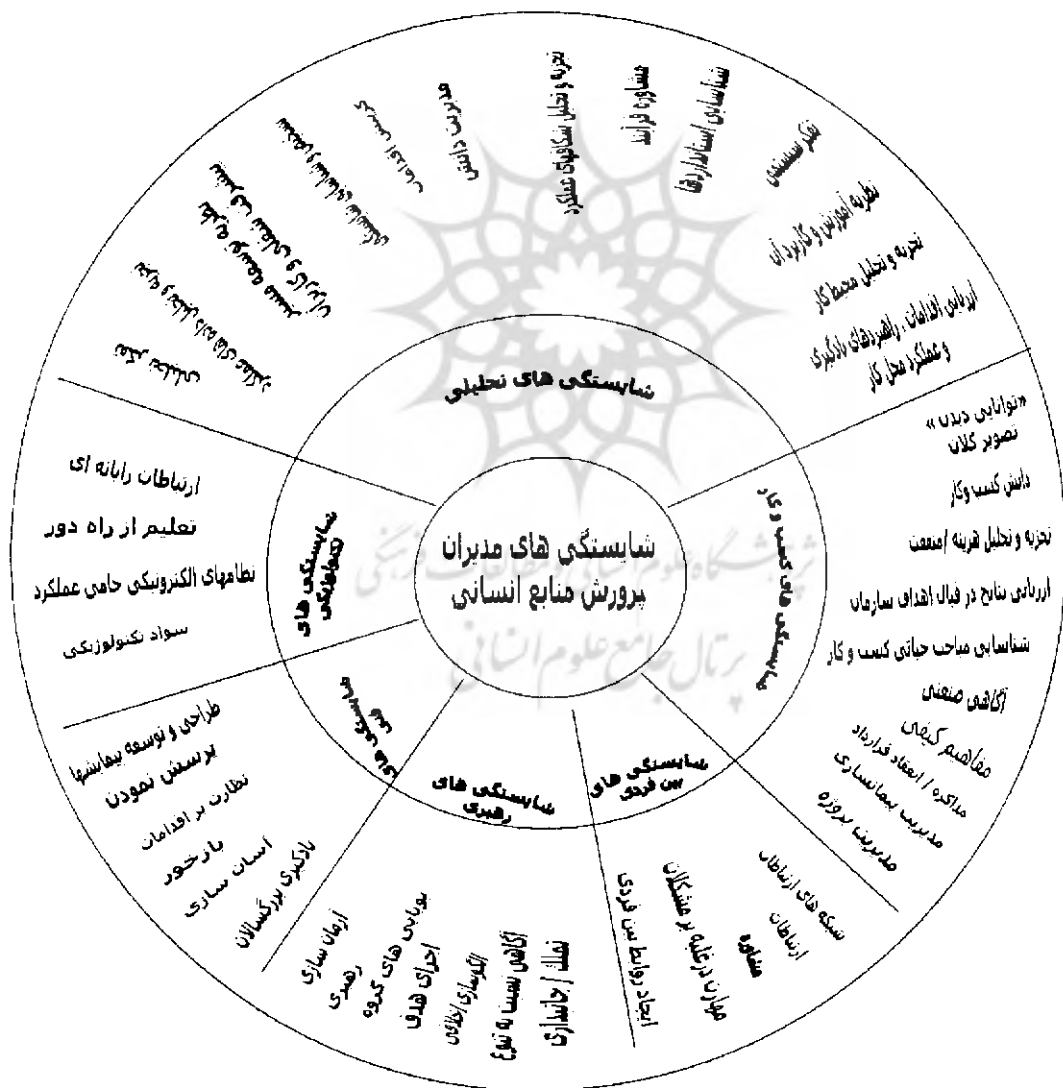
شکل ۷. نقشهای مدیران آموزش و پرورش منابع انسانی.

توسعه سازمان): نقش ترغیب نیروی کار به پذیرش تغییر، جهت‌دهی به تلاشهای تغییر، کمک به نیروی کار سازمان برای سازگاری با تغییر، و اطمینان از اینکه اقدامات به طور مستمر مورد نظارت و مراقبت بوده و به روشی سازگار با نتایج مطلوب ذی‌نفعان، هدایت می‌شوند.

○ ارزیاب (متخصص ارزیابی / ارزیاب آموزش): نقش ارزیابی تأثیر اقدامات و عواقب تغییرات ایجاد شده، اقدامات انجام شده، و نتایج حاصله به منظور

ارائه اطلاعاتی پیرامون نحوه اجرای اقدامات به شرکا و ذی‌نفعان.

انجمن آموزش و پرورش امریکا اعتقاد دارد که متولیان پرورش منابع انسانی برای ایفای این نقشها باید شایستگی‌هایی داشته باشند. شایستگی‌های معرفی شده از سوی این انجمن در شش گروه طبقه‌بندی شده و پنجاه و دو شایستگی را دربر می‌گیرد. نمودار ذیل شایستگی‌های فوق‌الذکر را نشان می‌دهد.



شکل ۸. شایستگی‌های اصلی و فرعی مدیران پرورش منابع انسانی.



جدول ۲ شایستگیهای مدیران آموزش و پرورش منابع انسانی را به نمایش گزارده و تشریح نموده است:

جدول ۲. شایستگیهای مدیران آموزش و پرورش منابع انسانی

شرح	شایستگیهای تحلیلی
تبیین و شفاف سازی مباحث پیچیده با تبدیل آن مباحث به عناصر با معنی و ترکیب اقلام مرتبط.	تفکر تحلیلی
تفسیر داده‌های عملکرد و تعیین اثرات اقدامات و فعالیتهای روی مشتریان، عرضه کنندگان و کارکنان.	تجزیه و تحلیل داده‌های عملکرد
درک و فهم نظریه‌ها، فنون و کاربردهای متناسب اقدامات مربوط به توسعه مسیر پیشرفت شغلی که برای بهبود عملکرد مورد استفاده واقع می‌شوند.	نظریه توسعه مسیر پیشرفت شغلی و کاربرد آن
شناسایی مهارتها، دانش و نگرشهای لازم برای انجام کار.	تشخیص و شناسایی شایستگی
انتخاب راهبردهای بهبود عملکرد که به علل اصلی شکافهای عملکرد (نه علائم و آثار آن یا اثرات جانبی) می‌پردازند.	گزینش اقدامات
طراحی و اجرای نظامهایی برای تولید، مدیریت و توزیع دانش.	مدیریت دانش
مفهوم‌سازی و طراحی چارچوبهای نظری و عملی که ایده‌های پیچیده را تشریح و تبیین می‌کنند.	مدلسازی
شناخت و فهم نظریه‌ها، فنون و کاربردهای متناسب اقدامات مربوط به توسعه سازمان به نحوی که در بهبود عملکرد مورد استفاده واقع شوند.	نظریه توسعه سازمان و کاربرد آن
انجام «تجزیه و تحلیل در سطوح عملیاتی» (front-end Analysis) از طریق مقایسه سطوح عینی و آرمانی عملکرد در محل کار، شناسایی فرصتها و راهبردهای بهبود عملکرد.	تجزیه و تحلیل شکافهای عملکرد
شناسایی سناهم، ستاده‌ها و نتایج اقدامات عملکرد جهت تمایز فعالیتهای و نتایج.	نظریه عملکرد
بکارگیری یک روش نظارت و بازخورد جهت ارتقای مداوم بهره‌وری گروههای کاری.	مشاوره فرایند
درک نظریه‌ها، فنون و کاربردهای متناسب اقدامات مربوط به سیستم پاداش که برای بهبود عملکرد مورد استفاده واقع می‌شوند.	نظریه سیستم پاداش و کاربرد آن
دیدن سازمانها به عنوان نظامهایی اجتماعی، اقتصادی و سیاسی پویا.	آگاهی اجتماعی
درک نظریه‌ها، فنون و کاربردهای متناسب اقدامات مربوط به انتخاب کارکنان که با هدف بهبود عملکرد به انجام می‌رسند.	نظریه انتخاب کارکنان و کاربرد آن
تعیین آنچه که موجب توفیق افراد، سازمانها و فرایندها می‌شود.	شناسایی استانداردها

شناسایی روابط متداخل بین رویدادها (وقایع) از طریق شناسایی عواملی که وقایع به ظاهر مجزای داخل سازمان را به هم مربوط می‌سازند؛ اتخاذ یک دیدگاه کل‌گرا به مسائل عملکرد به منظور یافتن علل و عوامل اصلی.	تفکر سیستمی
شناخت نظریه‌ها، فنون و کاربردهای متناسب اقدامات آموزش که با هدف بهبود عملکرد مورد استفاده واقع می‌شوند.	نظریه آموزش و کاربرد آن
بررسی محیط کار برای مباحث یا ویژگی‌هایی که عملکرد انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. شناخت ویژگی‌های یک محیط کاری که دارای عملکرد عالی می‌باشد.	تجزیه و تحلیل محیط کار
ارزیابی مداوم و بهبود اقدامات قبل و در حین اجرا.	ارزیابی اقدامات، راهبردهای یادگیری و عملکرد محل کار

شرح	شایستگی‌های کسب و کار
شناسایی و تشخیص روندها و الگوهای که خارج از پارادایم معمولی سازمان هستند.	توانایی دیدن «تصویر کلان»
نمایش آگاهی از کارکردهای کسب و کار و نحوه اثرگذاری تصمیمات کسب و کار بر نتایج مالی و غیر مالی کاری.	دانش کسب و کار
ارزیابی صحیح و دقیق ارزش نسبی اقدامات مربوط به بهبود عملکرد.	تجزیه و تحلیل هزینه / منفعت
ارزیابی میزان تطابق نتایج، راهبردهای یادگیری و عملکرد محل کار با مقاصد راهبردی و اهداف سازمان.	ارزیابی نتایج در قبال اهداف سازمان
تعیین مباحث (موضوعات) کلیدی کسب و کار و نیروهای موجود تغییر و بکارگیری این دانش در راهبردهای بهبود عملکرد.	شناسایی مباحث حیاتی کسب و کار
شناخت فضای جاری و آتی صنعتی که سازمان در آن فعال است و طراحی راهبردهایی برای پاسخگویی به آن فضا.	آگاهی صنعتی
سنجش و اندازه‌گیری سرمایه و اندوخته دانش و تعیین ارزش آن برای سازمان.	سرمایه (اندوخته) دانش
سازماندهی، آماده‌سازی، نظارت و ارزیابی کارهای انجام شده به وسیله مشاوران و طرفهای تجاری.	مذاکره / انعقاد قرارداد
توانایی شناسایی و انتخاب منابع متخصص خارج از سازمان، شناسایی، گزینش و مدیریت مشخصات فنی این منابع متخصص.	مدیریت پیمانکاری
طرح‌ریزی، سازماندهی و نظارت بر کار.	مدیریت پروژه
شناسایی روابط و مفاهیم موجود بین عملکرد و برنامه‌های کیفی.	مفاهیم کیفی



شرح	شایستگی‌های بین فردی
به‌کارگیری روش‌های ارتباطی کلامی، غیرکلامی و مکتوب برای تحقق نتایج مطلوب.	ارتباطات
شناخت روش‌های مختلفی که از طریق آنها ارتباطات تحقق می‌یابد.	شبکه‌های ارتباطات
شناخت نتایج که ذی‌نفعان از فرایند می‌خواهند و ارائه یک بینش مبنی بر اینکه آنها چگونه می‌توانند منابع خود را در راستای تحقق اهداف خود به بهترین وجه استفاده کنند.	مشاوره
سروکار داشتن با ابهام و فشارهای روانی ناشی از اهداف و اطلاعات متعارض، کمک به دیگران تا بتوانند با ابهام و فشارهای روانی کنار بیایند.	مهارت در غلبه بر مشکلات
تعامل مؤثر با دیگران به منظور تولید نتایج مطلوب.	ایجاد روابط بین فردی

شرح	شایستگی‌های رهبری
ایجاد مالکیت و حمایت برای ابداعات محل کار.	تملک / جانبداری
ارزیابی تأثیر و تناسب اقدامات انجام شده بر افراد، گروه‌ها و سازمانها.	آگاهی نسبت به تنوع
الگوسازی رفتارهای اخلاقی شایان تقلید و درک مفاهیم این مسؤلیت.	الگوسازی اخلاقی
اطمینان از اینکه اهداف به اقدامات کارآمد تبدیل گشته‌اند، کسب نتیجه عملی رغم وجود اولویتهای متعارض، فقدان منبع و یا ابهام.	اجرای هدف
ارزیابی نحوه عمل گروههای کارکنان و نحوه تحول و تکامل گروهها، به موازات تلاش آنان برای تأمین نیازهای اعضای خود و نیز سازمان.	پویاییهای گروه
هدایت، نفوذ و مربیگری سایرین برای کمک به آنها جهت کسب نتایج مطلوب.	رهبری
ملاحظه امکانپذیری «آنچه که قابل انجام است» و انهام بخشی پیرامون یک هدف مشترک در سازمان.	آرمان‌سازی

شرح	شایستگی‌های فنی
درک و شناخت نحوه یادگیری بزرگسالان و نحوه استفاده آنها از دانش، مهارتها و نگرشها.	یادگیری بزرگسالان
کمک به دیگران برای کشف بینش جدید.	آسان‌سازی
ارائه اطلاعات پیرامون عملکرد به افراد مربوطه	بازخورد

نظارت بر اقدامات	پی‌گیری و هماهنگ‌سازی اقدامات برای اطمینان از وجود سازگاری و تناسب در اجرای اقدامات و همجهت بودن آنها با راهبردهای سازمان.
پرسش نمودن	جمع‌آوری اطلاعات از طریق سؤالات مقتضی که در پیمایشها، مصاحبه‌ها و گروه‌های تمرکز با هدف تجزیه و تحلیل عملکرد پرسیده می‌شوند.
طراحی و توسعه پیمایشها	طراحی رویکردهای پیمایشی که برای جمع‌آوری اطلاعات از سؤالات باز و بسته استفاده می‌کنند؛ آماده‌سازی ابزارهایی در قالبهای مکتوب، کلامی و الکترونیکی

شرح	شایستگیهای فناورانه
درک مفاهیم جاری و در حال تحول و تکامل ارتباطات الکترونیکی مبتنی بر رایانه.	ارتباطات رایانه‌ای
درک روندهای در حال تحول و تکامل در روشهای ارائه (آموزش) که از فناوری کمک می‌گیرند و مفاهیم تفکیک معلمان و یادگیرندگان از نظر زمان و مکان.	تعلیم از راه دور
درک نظامهای جاری و در حال تحول و تکامل مربوط به پشتیبانی از عملکرد و کاربردهای متناسب آنها.	نظامهای الکترونیکی حامی عملکرد
شناخت و درک کاربرد متناسب فناوری موجود. جدید و در حال تکوین.	سود فناورانه

مدلهای پرورش منابع انسانی

از بررسی ادبیات موضوع سه مدل اصلی برای پرورش منابع انسانی استنباط می‌شود. بررسی مدلها و سطح توجه در هر یک از آنها نسبت به پرورش منابع انسانی و نیز نحوه پرداختن به مباحث پرورش و جایگاهی که در اقدامات سازمانی برای مباحث پرورشی در نظر گرفته می‌شود می‌تواند برای سازمانها و متولیان این عرصه تجویز تلقی شود.

مدل سنتی (کلاسیک) پرورش منابع انسانی

برطبق ادعای بویدل ولری (۱۹۹۶) در سازمانهایی که در سطح این مدل فعالیت می‌کنند راهبردهای سازمان به وسیله مدیریت ارشد سازمان تعیین می‌شود و سپس به مدیران و کارکنان منتقل می‌گردد. در این الگو، پرورش منابع انسانی به مثابه فعالیتی واکنشی تلقی می‌شود که از راهبردهای سازمان جدا

بوده (Garavan et.al 1997) و صرفاً بر نیازهای جاری تمرکز می‌کند و به روش منظم و سیستماتیک ارائه می‌شود. کارکرد پرورش منابع انسانی جایی که وجود دارد، ماهیتاً وظیفه‌ای است و از سوی کارکنانی به انجام می‌رسد که نقش آنها ارائه راحلهای ممکن پرورش منابع انسانی می‌باشد البته این وظیفه صرفاً زمانی به انجام می‌رسد که از طرف مدیران درخواست شود. این مدل عملیاتی است، جهت‌گیری آن آموزشی است، گرایش موضوعی دارد و بر محور موضوعات مشخصی می‌چرخد و انتقال دانش در آن حالت انفعالی دارد. به یادگیرندگان نقشی انفعالی داده شده و مشارکت آنان در هر یک از مراحل فرایند یادگیری محدود است (Reid & Barington 1997) عرصه یادگیری بجای کارگاه و کارخانه، کلاس درس است. در این مدل قویاً فرض می‌شود که نیازهای آموزشی به طور مفصل قابل تعیین است.

راهبردهای منابع انسانی رابطه نزدیک برقرار شود و به این ترتیب یک انسجام افقی ایجاد شود. پژوهشگرانی مثل گاراوان (۱۹۹۱) و هریسون (۱۹۹۷) ادعا می‌کنند که در این مدل، متخصصان پرورش منابع انسانی درک بهتری از زبان کسب و کار دارند و پایه محکمی از تخصصهای پرورش منابع انسانی را دارند. در این مدل بر پتانسیل افراد و پرورش آنها تأکید فراوانی صورت می‌گیرد تا از منابع انسانی استفاده بهتری به عمل آید.

مدل راهبردی پرورش منابع انسانی

یکی از مدل‌های بسیار قوی ادبیات مدیریت و پرورش منابع انسانی، مدل پرورش راهبردی منابع انسانی است (Garavan et al. 1995). توجه اصلی این مدل برقراری پیوند قوی بین هدفهای شرکت و فعالیتهای پرورشی و نیز ایجاد یک انسجام عمودی است. در این مدل تمرکز شدیدی بر پذیرش دیدگاه سازمان یادگیرنده، علی‌الخصوص تسهیل یادگیری نحوه یادگیری صورت می‌گیرد. همچنین در این مدل بر پذیرش یک رویکرد یادگیری نسبت به راهبردها تسهیل آینده‌نگرانه تغییرات عمده سازمانی، توسعه یادگیری در داخل کارگاه (نادلر ۱۹۸۰) تشویق مسؤولیت پذیری وسیع افراد برای یادگیری (Pettigrew et al. 1998) کمک به مدیریت صف در ایجاد یک فرهنگ / جو یادگیری (سنگه ۱۹۹۳) تأکید فوق‌العاده‌ای صورت می‌گیرد.

در این مدل از مفاهیم محدودتر آموزش و پرورش به یک مفهوم فراگیر و منسجم به نام «یادگیری» تغییر موضع داده شده است. یادگیری نیز در قالبهای متعددی از قبیل فرایند محوری، مرد سالاری، دائمی بودن و مادام‌العمر بودن یادگیری دیده شده است (Harrison 1993; Stewart 1998)

(Horwitz 1997). بسیاری از پژوهشگران تردید دارند که آیا می‌توان برای چنین فیلمنامه‌ای اصطلاح پرورش منابع انسانی را اطلاق کرد؟ بعضی از پژوهشگران نیز معتقدند که این برچسب برای توجیه فعالیتهای صوری و ظاهری پرورش منابع انسانی است و در سازمانهایی که در این سطح از مدل فعالیت می‌کنند ابعاد فلسفی پرورش منابع انسانی نادیده گرفته می‌شود.

مدل توسعه یافته پرورش منابع انسانی

در این مدل تأکید بیشتری بر پرورش منابع انسانی صورت می‌گیرد. اقداماتی که در سطح این مدل به انجام می‌رسد پرورش کارکنان، پرورش خودگردان، توسعه مسیر پیشرفت شغلی و توسعه سازمان است. توجه و تمرکز اصلی و اولیه همه اقدامات پرورشی، بدون وجود یک پیوند روشن و مستحکم با راهبردها و اولویتهای شرکت، سطوح تاکتیکی سازمان است. کارکرد پرورش منابع انسانی نوعی فلسفه بازاریابی را پذیرفته است و در آن بر روابطی از نوع قراردادی تأکید می‌شود. در این مدل مدیران صف و نیز سایر ذی‌نفعان در فرایند مشارکت داده می‌شوند و خدمات مشاوره‌ای داخلی ارائه می‌شود. کارکرد پرورش منابع انسانی به عنوان تسهیل‌کننده عمل نموده و ممکن است مجبور شود بخشهایی از کسب و کار یا واحدهایی از سازمان را انتخاب کرده و خدمات خود را به آنان ارائه دهد. در سطح این مدل، واحدهای صفی، به عنوان مشتری قلمداد شده و واحدهای پرورش منابع انسانی اغلب به عنوان موجودیتی مستقل تلقی می‌شوند، در این مدل، کارکرد پرورش منابع انسانی یک نگاه قوی هزینه - منفعت دارد و با بودجه ارتباط داشته و در ارتباط با مشتریان یک نقش فوق‌فعال و آینده‌نگر ایفا می‌گردد (Pettigrew et al. 1981). در این مدل تلاش می‌شود تا با سایر

جدول ۳: مقایسه مدل‌های مختلف پرورش منابع انسانی.

ابعاد مقایسه	ارتباط با راهبردهای سازمان	تمرکز زمانی	تمرکز عملی / جهت گیری	واحد‌های سازمانی درگیر	عرصه فعالیت	مجربان پرورش	درجه نهادینه سازی پرورش منابع انسانی	نقش مشتریان
مدل سنتی پرورش منابع انسانی	بی ارتباط	سازده جاری	آموزش	فاقد واحد / اداره اختصاصی	کلاس درس	کارکنان	فقدان نهادینه سازی	انتقادی / شرکتی، محدود مخاطبان
مدل توسعه یافته	ارتباط بسیار اندک (تسلیحاتی)	آینده نگری (جشنواره محدود شرکت)	آموزش و پرورش مسیر شغلی توسعه سازمان یادگیری خود گردان	واحد مستقل پرورش منابع انسانی / تعامل با تعداد کمی از واحدهای دیگر	کارگاه	مدیران صف و سایر درجهان	رسمیه سازی برای نهادینه سازی و کتب توفیق اولیه	نقش فوق فعال و آینده نگر
مدل راهبردی	ارتباط قوی (استخدام عمودی)	آینده نگری همه جانبه	یادگیری	واحد مستقل پرورش منابع انسانی / مشارکت و همکاری خود با کل واحدهای شرکت	کارگاه	مدیران رشد مدیران صف کارکنان	نهادینه سازی در حد انسی	تسویق به مسئولیت پذیران افراد برای یادگیری / بخش فوق فعال مخاطبان

نتیجه گیری

پرورش منابع انسانی در سالهای اخیر اهمیت فوق العاده پیدا کرده است و اهمیت آن تا حدی است که برای آن جنبه راهبردی هم قائل می‌شوند. این حوزه هم در سطح خرد در سازمان و هم در سطح کلان (جامعه) درخور بررسی است. در سطح کلان پرورش منابع انسانی با پرورش افراد برای رفاه ملی در ارتباط است و بهداشت، توانمندیها، مهارتها و نگرشهایی را که برای پرورش ملت مفید می‌باشد را در بر می‌گیرد.

اقدامات معطوف به پرورش منابع انسانی افراد سازمان را قادر می‌سازد که توانمندیها و قابلیت‌های خود را تقویت کرده و با بهره‌وری بیشتر به سازمان خود خدمت کنند. افراد بشر نیاز دارند که خود را به طور حرفه‌ای پرورش دهند. این کار آنها را سرزنده و شاداب نگه می‌دارد. برای اینکه افراد بتوانند خود را پرورش دهند و شایستگیهای لازم را در این زمینه تحصیل کنند می‌توان از طریق ساز و کارهای پرورش منابع انسانی اقدام کرد.

منابع ماخذ

- Armstrong, M (1992), *Human Resource Management - strategy and Action*, London: kogan page.
- Bennett, R. and Lutuchowicz, T. (1983) *What Makes for an Effective Trainer?*, MCB University Press, Bradford.
- Blak , R.R. (1995), *Memories of HRD, Training and Development* , March.

پرورش منابع انسانی باید جزو الزامات سازمان باشد و باید به وسیله راهبردهای سازمان و منابع انسانی حمایت شود. درباره حوزه اقدامات پرورش منابع انسانی حرف و حدیث فراوان است لیکن در دهه‌های اخیر بیش از هر زمان دیگری بدان توجه شده است و بسیاری از سازمانها واحدی با عنوان واحد پرورش منابع انسانی ایجاد کرده‌اند و در خیلی از سازمانها نیز مدیرانی با عنوان «مدیر پرورش منابع انسانی» انتخاب شده‌اند.

- Rang planning, 30(4), August.
- Harison. R. (1997) Employee Development, Institute of Personal and Development, London.
- Harrison, R (1995) "Employee Development:" London IPM.
- Harrison, R. (1993) Human Resource Management: Issues and Strategies, Addison Wesley, Wokingham.
- Hendry, C. and Pettigrew A., (1986) "The practice of strategic Human resource management", *Personnel Review*, Vol. 15 No. 3.
- Hilb, M., (1992) The challenge of management development in Western Europe I the 1990s", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 3 No. 3.
- Horwitz, F.M., Bowmaker-falconer, A. and searll, p. (1995) "Employment equity, human resource Development and institution building in south Africa", *International journal of Human Resoure Management*, 6(3).
- Horwitz, Frank M., "The emergence of strategic training and development: the current state of play", (1999) *Journal of european Industrial Training*, 23/4/5.
- [Http://www.ASTD.Org/astd/careers/skills-competencies/ 2003](http://www.ASTD.Org/astd/careers/skills-competencies/ 2003).
- IPD. "People make the Difference". London: IPD. 1994 .
- *Journal of Europen Industrial Training*, (1995) Vol. 19 No. 10, MCh University Press Limited.
- *Journal of Europen Industrial Training*, (1995)
- Bournois, F., Chanchat, F.H. and Roussilon, S. (1994) "Training and management development in Europe" , in Brewster, C. and Hegewisch, A. (Eds), *policy and Practice in European Human Resource Management*, Routledge London.
- Craig Robert L., (1996) *The ASTD Training & Development Handbook*, 4th ed , New York , McGrow Hill.
- Dumaine, B (1990), *Who Needs a Boss. fortune*, 7may.
- Fombrun, C., Tichy, N.M. and Deranna, M.A., (1984) Strategic Human Resource Management, Wiley. Chichester.
- Garavan, Thomas N., Noreen., Heraty, Barnicle Bridie. (1999), " Human resource development literature: current issues, priorities and dilemas", *Jornal of industrial Training*, 23/4/5.
- Garavan, Thomas N. Costine.pat. Heraty, Noreen. (1995),"The emergence of strategic human resource development", *Jornal of european Industrial Training* ,Vol.19 No .10.
- Garavan, Thomas N., "Training,development, education and learning: different or the same?," *Journal of european Industrial Training*, 21/2, 1997.
- Gilley, T. and Eggland, S.A. (1992) *Principles of Human Resource Development*, Addison-Wesley, Maidenhead.
- Grant, R.M. (1997) *Strategy at the Learning edge-the Knowledge-Based View of the firm, Implication for Management practice.: long planning* 30(3), june.
- Grundy, I. (1997) Human Resource Management - A strategic Approach", long

- Cliffs, NJ.
- Rothwell, W. and Kazanas, H.C. (1989) Strategic HRD Englewood cliffs, Nj: prentic Hall.
- Rothwell, W., (1983) "The life cycles of HRD departments", Training and Development Journal, Vol. 37.
- sambrook, s. and steward, J, (1988) No I didn't want to be part of HR, Human Resource Development International, 1(2).
- Schein, E., (1992) "How organizations learn faster", *Address to World Economic Forum*, Washington, DC.
- senge, P.H (1990), The fifth Discipline - The Art and practice of the learning organization, New York: Doubleday.
- Singh,s,k . Jalan,p,r (2001), *Encyclopaedia of huma resource development*, 1 st ed. New Dehli , Sarup & sons.
- Stewart, J. and McGoldrick, J. (1996) *Human Resource Development: Perspectives, Strategies and Practice*, Pitman Publishing, London.
- swanson, R.A. and Arnold, D.E. (1997) *The purpose of Human Resource Development is to Improve performance. Proceeding of Academy of Human Resource Development conference*, Atlanta, 6-9 March.
- Thomson.R. and Mabey, *Developing Human Resource.*, Axford: Heinemann.
- Tichy.N.M. and charan, Rthe (1995) CEO as coach, An Interview with Allied signal's Lawrence A.Bossidy. Harvard Business Review, March-April.
- Torrington, D. and Hall, L. (1998) *Human Resource Management*, 2nd ed., Prentice
- Vol. 19 No. 10, pp.4-10. MCB University Press Limited.
- Mabey, c. and salaman, (1995) *G' training and Development strategies, in mabey and salaman, strategic human Resource Management*. Oxford: Blackwell.
- MC Goldrick,j. and steward, j. (1996) the HRM-HRD nexus in j steward and j. MC Goldrick (eds) HRD. London: Pitman.
- Mclagan. P, *Models of HRD Practice.*, (1989) ASTD press.
- Megginson,D.joy-Matthews, j.and Banfield, p (1993) "Human Resource Development". London: kogan page.
- Nadler, L. *Developing Human Resurce*, (1979) (2nd ed), Austin . Tx: learning concepts.
- pedler,M. Burgoyne,j. and Boydell, T. (1991) *The learning company*, New york: McGrawHill.
- Pettigrew. A.Hendry.c. and sparrow,P, (1988) *Changing patterns of HRM, personnel Management*, November.
- plot, curtis (1995). Introductory address to conference of American society for training and Development, Dallas.
- Reid, M. Barrington, H. and Kenney, J., (1992) *Training Tinterventions*, 2nd ed., Institute of Personnel Management, London.
- Rothwell, W. and Kazanas, H., (1991) *Strategic Human Resource Planning and Management*, Prentice- Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Rothwell, W. and Kazanas, H., (1991) *Strategic Human Resource Planning and Management*, Pentice-Hall, Englewood

resource development , --st ed london ,
Prentice Hall.

- Willis , V.j, (1997) HRD as Evolutionary system from Dyramid-Building to space-walking and Beyond. Proceedings of the AHRD conference , Atlanta.
- Zemke, R., (1985) "In Search of a training philosophy". Training, Vol. 22 No. 10.

Hall, London.

- University Forum for HRD, (1995) "Emerging concept of HRD-A position statement".
- Walker, (1992) *RRank Xerox-Management Revolution.*: long rang planning, 25(1).
- Walton, j., (1996b) *The provision of learning support for Non-Employees*, in London: pitman.
- Walton, John., (1999) Strategic Human

بهروز قلیچ‌لی

دانشجوی دکترای رفتار
سازمانی دانشگاه تربیت
مدرس و مشاور مرکز
مطالعات منابع انسانی.

داریوش غلام‌زاده

دانشجوی دکترای مدیریت
منابع انسانی علوم و
تحقیقات تهران و مشاور
مرکز مطالعات منابع انسانی
ایران خودرو.



دکتر سید ذبیح‌الله هاشمی
مدیر مرکز مطالعات منابع انسانی
و مدرس دانشگاه.

پرتال جامع علوم انسانی و مطالعات فرهنگی