

بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های نوین

وحید قلی پور^۱

کرامت امینی^۲

رحمن دوستی روشن^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۱۲/۲۸

چکیده

با ورود به هزاره سوم سرعت و تغییرات آنی در تمام زمینه‌هاست و سازمان‌ها نیز از این تغییر مستثنی نیستند. امروزه رشد و توسعه سازمانها، تحول و دگرگونی، بهبود و اثربخشی در سازمانها به نیروی انسانی بستگی داشته و هر گونه استفاده بهینه از سرمایه های فیزیکی و منابع ملی و انتقال تکنولوژی با تربیت و آموزش صحیح سرمایه های انسانی مقصور بوده، فلذا ضروری است سازمانها دیدگاه هزینه ای به نیروی انسانی نداشته و از طریق ایجاد مهارت و آموزش بر قدرت تخصصی آنها افزوده و سرانجام بهره وری نیروی کار در سازمان را افزایش دهند. مدیریت منابع انسانی از مهمترین فرایندهای مدیریتی و پشتیبانی در همه سازمانهاست. این فرایند که قبل از استخدام کارکنان در سازمان آغاز می شود و تا پس از انفصال کارکنان از سازمان هم ادامه می یابد می تواند موجب ایجاد و تقویت مزیت های رقابتی قابل اتکائی برای سازمانها شود. تجارب متعدد و دلگرم کننده ای در مورد نقش تعیین کننده و موثر این حوزه در توفیقات سازمانها در دست است، اما از سوی دیگر و در نقطه مقابل در تعداد بیشتری از سازمانهای نوین، حوزه مدیریت منابع انسانی هنوز نتوانسته است به جایگاه شایسته ای دست یابد و مشارکت موثری در سرنوشت استراتژیک سازمان و تحقق اهداف بلند مدت ذینفعان داشته باشد. لذا هدف از این مقاله بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در سازمانهای نوین است.

واژگان کلیدی

مدیریت منابع انسانی، سازمان‌های نوین، نیروی انسانی، توسعه سازمان

۱- استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد لارستان، لارستان، ایران. (نویسنده مسئول)

۲- گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد لارستان، لارستان، ایران.

۳- گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد لارستان، لارستان، ایران.

۱- مقدمه

در آستانه هزاره سوم میلادی، فرآیند تغییر و تحول مستمر و پرشتاب از عمده‌ترین جریانهای حاکم بر حیات بشری و از مهمترین مشخصات بارز آن به شمار می‌رود تا آنجا که در عصر حاضر، عنصر «پیچیدگی» بعنوان بارزترین ویژگی جهان امروز، جایگاه خود را روز به روز مستحکم‌تر می‌نماید.

به نوعی که در عصر حاضر سازمانها دیگر به جای توجه بیشتر به نیروی فیزیکی انسانها، به پتانسیلها و نیروهای فکری (خلاقیت و نوآوری) افراد، اهمیت روزافزونی قابل شده‌اند. از آنجا که ما هم اکنون در آستانه عصر شتابندگی تاریخ هستیم، تحولات در عرصه‌های گوناگون اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی بسیار سریع و فزاینده اتفاق می‌افتد. در جریان این تحولات، موفقیت سازمانها به عنوان چالش اصلی مدیران امروزی بحساب آمده و از این رو توسعه منابع انسانی دانا محور، درصدد آن است تا جایگاه اصلی خود را در نظامهای مدیریتی بدست آورد (اسدزاده، ۱۳۸۶).

در این راستا پرورش روحیه و تفکر خلاق - که اساس و بستر ساز تغییر، تحول و دگرگونی است - نقش بسیار بنیادین و تعیین کننده‌ای در ایجاد و توسعه منابع انسانی سازمانهای نوین جهانی ایفا می‌نماید. به گونه‌ای که سازمانها و نگاههای اقتصادی کوچک و بزرگ در کشورهای در حال توسعه بدون خلاقیت مستمر و نوآوری سازمانی محکوم به فنا هستند.

واقعیت این است که در اغلب سازمانها ریشه تمامی مشکلات به نوعی به نحوه مدیریت منابع انسانی در آنها بر می‌گردد. اگر سازمانی در بعد فرهنگی سرآمد است این امر در نتیجه رشد و بالندگی فرهنگی کارکنان آن سازمان حاصل شده است. چنانچه سازمانی در بعد مالی و اقتصادی و کسب درآمدهای بالا شهرت پیدا کرده، نتیجه تفکرات استراتژیک و استفاده از فرصت‌ها توسط کارکنان آن است. پس می‌توان گفت که توجه به منابع انسانی و مدیریت موثر آن، اساس توسعه فرهنگی، تکنولوژیکی و مالی و اقتصادی سازمانها است (Gibrgin, 2002).

از سوی دیگر، موفقیت هر سازمانی بستگی به تخصیص و بکارگیری مناسب ابزار، تجهیزات و منابع انسانی آن سازمان در برنامه‌های آن دارد و این امر در صورتی امکان پذیر است که سازمانها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان به کار گیرند. مدیریت منابع انسانی عبارتست از شناسایی اهمیت نیروی کار سازمان به عنوان یک عنصر حیاتی در کسب اهداف سازمانی و استفاده چندگانه در فعالیت‌ها و کارکردهای منابع انسانی به گونه‌ای که به طور موثر و منصفانه‌ای منافع فردی کارکنان، سازمان و جامعه را تضمین نماید (سید جوادین، ۱۳۸۴).

شواهد و مدارک موجود بیانگر وجود مشکلات سازمانی متعدد در موسسات و سازمانها می‌باشد بدون شک وجود این مشکلات موجب کاهش اثربخشی، کارایی و سرانجام بهره‌وری سازمانی می‌شود. بررسی‌های به عمل آمده در مورد نظام اداری ایران نشان میدهد که بهره‌وری در سازمانهای کشور علی‌رغم به کارگیری تکنولوژیهای پیشرفته، روند کاهشی داشته است. واقعیت آن است که یک سازمان ابعاد مختلفی از قبیل اهداف، ساختار، نیروی انسانی، تکنولوژی و محیط دارد و برای شناخت مشکلات سازمانی باید هر یک از این ابعاد را بررسی نمود (Becker, 2006)؛ بنابراین هدف از این پژوهش بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در سازمانهای نوین است.

۲- تعریف مدیریت منابع انسانی

برای ورود به بحث مدیریت منابع انسانی ابتدا باید تعریف دقیقی از مدیریت داشته باشیم. ماری پارکر فالت، مدیریت را هنر انجام امور به وسیله دیگران می‌داند. به این ترتیب، بعد انسانی مدیریت بیش از پیش خود نمایی می‌کند (2003 Cabrera). منابع انسانی اصطلاحی است که برای اشاره به افرادی که برای یک شرکت یا سازمان کار می‌کنند مورد استفاده قرار می‌گیرد (سعادت، ۱۳۹۲).

مدیریت منابع انسانی مبین ضرورت مدیریت در اداره کارآمد و اثر بخش منابع انسانی از طریق جذب، نگهداری، آموزش و بهسازی و انگیزش نیروی انسانی به منظور اثرگذاری و نفوذ بر محیط خارجی جهت تحقق اهداف است (Decenzo and Robbins, 2005). آرمسترانگ معتقد است مدیریت منابع انسانی عبارتست از مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار با ارزش ترین دارایی های شرکت، یعنی جایی که کارکنانی کار می‌کنند و بطور مجزا در کنار هم در وصول به اهدافش کمک می‌کنند (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).

مقصود از مدیریت منابع انسانی، سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد بویژه کارمندیایی، آموزش کارکنان، ارزیابی عملکرد، پاداش و ایجاد محیطی سالم برای کارکنان شرکت (دسلر، ۱۳۸۹). برای مثال این سیاست‌ها و اقدامات دربرگیرنده‌ی تجزیه و تحلیل شغل، برنامه ریزی منابع انسانی و کارمند یایی، گزینش داوطلبان واجد شرایط، توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام، مدیریت حقوق و دستمزد، ایجاد انگیزه و مزایا، ارزیابی و عملکرد، برقراری ارتباط با کارکنان، توسعه می‌نیروی انسانی و آموزش، متعهد نمودن کارکنان بر سازمان. به عبارتی دیگر مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و عمده سیستم‌هایی است که رفتار، طرز تفکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدیریت منابع انسانی عبارت است از رویکردی استراتژیک گونه جهت جذب، توسعه، مدیریت ایجاد انگیزش و دست‌یابی به تعهد منابع کلیدی سازمان بنابر این مدیریت منابع انسانی حوزه‌ای است که به اندازه‌ی کل حوزه‌ی مدیریت، قدرت دارد اما به طور طبیعی دستخوش تغییر و تکامل شده است (سعادت، ۱۳۹۲).

۲-۱ جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمان

در یکی دو دهه اواخر قرن بیستم در حوزه مدیریت منابع انسانی توجه فزاینده‌ای به مفهوم توسعه منابع انسانی مبذول گردید. این مفهوم ماهیتاً در خود تعاریف متعددی را دارا می‌باشد. استوارت و مک گلدریک تعریفی همچون عبارت زیر را برای توسعه منابع انسانی قائلند (اسدزاده، ۱۳۸۶):

- توسعه منابع انسانی فعالیتها و فرایندهایی را شامل می‌شود که روی یادگیری سازمانی و فردی تأثیر دارند. در این عبارت فرض بر این است که سازمانها را می‌توان بصورت ساختاری با ماهیت یادگیرنده تصور کرد. ماهیتی که فرایندهای یادگیری سازمان و افراد در آن استعداد نفوذپذیری (تأثیرگذاری) و جهت‌گیری از طریق دخالت‌های اندیشمندانه و طراحی شده را دارا می‌باشد (Stewart & MC Goldrick, 2000, p 25).

- توسعه منابع انسانی سهم عمده‌ای در حفظ بقاء و موفقیت یک سازمان ایفا می‌کند. مدیران نه تنها باید بدنبال کشف افراد مناسب و لایق بوده بلکه به دلایل زیر موظف به آموزش و بهبود آنها می‌باشند

- کارکنان جدید از بسیاری جنبه ها مانند مواد خام سازمان هستند، باید برای بهتر انجام دادن کارهایشان متناسب با گروههای کاری و در کل سازمان پردازش شوند، البته نباید ملاحظات انسانی آنها مورد اغماض قرار گیرد.
- مشاغل و وظایف کاری کمی و کیفی ممکن است در طول زمان تغییر کنند و کارکنان مجبورند برای حفظ عملکرد مناسب، خود را به روز نگه دارند.
- ممکن است مشاغل و کارهای جدید به سازمان معرفی شوند که لازم است توسط افراد موجود ولو با توجهات جدید، به انجام برسند.
- افراد برای بهتر انجام دادن کارهای موجودشان نیازمند آموزش هستند.
- بعضی از افراد در داخل سازمان مرتباً شغل عوض می کنند، ارتقاء می یابند و با تجربه شان افزایش پیدا می کند، از این رو نیازمند آموزش قوی تر هستند.
- سازمان به خودی خود، با توجه به زمینه ای که در آن ایجاد شده و رشد کرده است در طول زمان تغییر می کند، بنابراین این سازمانها باید از نظر طرق انجام امور، به روز شوند.
- ممکن است سازمان آماده برخی از تغییرات در آینده باشد و از این رو نیازمند افرادی است که مهارتهای ویژه ای را برای مراحل انتقال از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب داشته باشند.
- ممکن است سازمان علاقمند باشد که بصورت منعطف به محیطش واکنش نشان داده و از اینرو نیازمند بعضی افراد است که مهارتهای انعطاف پذیر و قابل تغییر را دارا باشند.
- مدیریت نیازمند آموزش و توسعه است. این امر شامل آموزش مدیران جدید، آموزش و توسعه بیشتر برای مدیران فعلی، جانشینی مدیریت و پرورش توانمندی های مدیران می گردد.

۲-۲-۲- وظایف مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار با ارزش ترین دارایی های شرکت، یعنی کارکنانی که در آن جا کار می کنند و منفرداً در کنار هم به شرکت در وصول به اهداف کمک می کنند. استوری معتقد است که باید بین جنبه های سخت و جنبه های نرم مدیریت منابع انسانی تفاوت قایل شد (Armstrong, 1993).

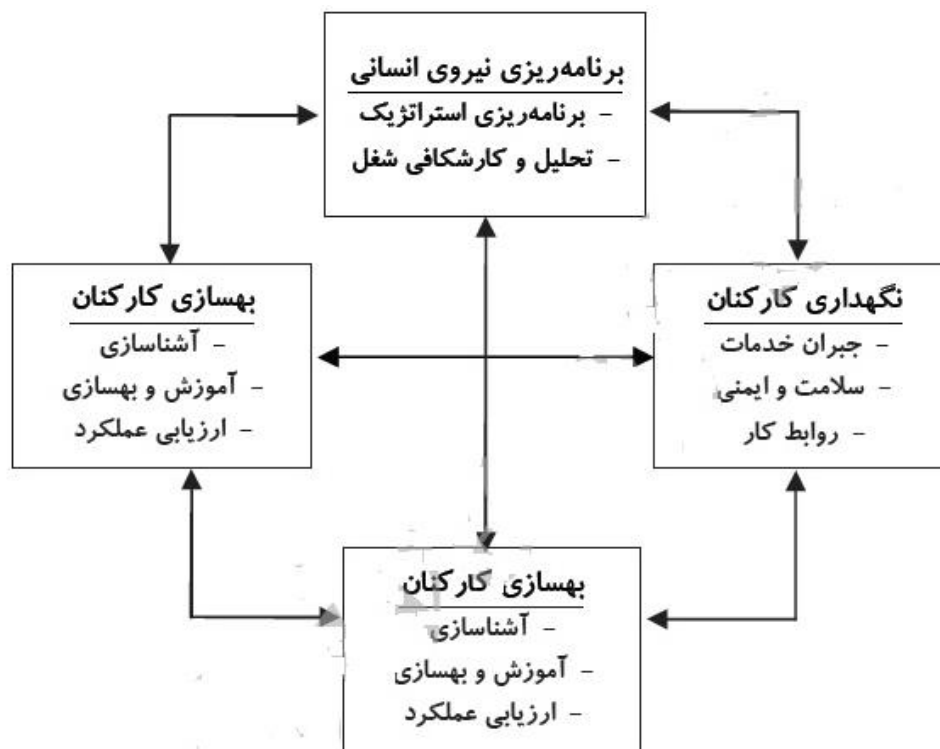
۲-۲-۲-۱- جنبه سخت مدیریت منابع انسانی:

جنبه سخت مدیریت منابع انسانی بر وجوه کمی، محاسباتی و تجاری به شیوه های عقلایی همانند سایر عوامل اقتصادی تأکید می کند. جنبه سخت مدیریت منابع انسانی با فلسفه مبتنی بر کسب و کار سازگار است که تأکید می کند کارکنان را باید به شیوه ای مدیریت نمود که بتوان از آنها ارزش افزوده حاصل نمود و بنابراین بتوان برای شرکت مزیت رقابتی خلق کرد. فلسفه مبتنی بر کسب و کار، کارکنان را سرمایه ای انسانی می داند که می توان با سرمایه گذاری روی آنها (آموزش و توسعه) سود به دست آورد (Armstrong, 1993).

۲-۲-۲-۲- جنبه نرم مدیریت منابع انسانی:

جنبه نرم مدیریت منابع انسانی از مفاهیمی چون مکتب روابط انسانی، تأکید بر ارتباطات، انگیزش و رهبری، ریشه و نشأت گرفته است. همانطور که می گوید جنبه نرم مدیریت منابع انسانی عبارتست از با کارکنان مثل دارایی های با ارزش رفتار کردن و تعهد، سازگاری و مهارت های آنها را موجب و منبع مزیت رقابتی شرکت دانستن (Storey, 1993).

1998). لازیر معتقد است فرآیند مدیریت منابع انسانی شامل چهار فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی، کارمندیابی، جذب و بهسازی کارکنان می باشد (Turner, 2010).



شکل ۱- فرآیند مدیریت منابع انسانی (Turner, 2010)

دیگر وظایف مدیریت منابع انسانی به شرح زیر می باشد:

۱. نظارت بر استخدام در سازمان به طوری که این امر در چهارچوب قانون و مطابق با قوانین و مقررات انجام گیرد و حق و حقوق متقاضیان مشاغل ضایع نگردد.
۲. تجزیه و تحلیل مشاغل به طوری که ویژگیهای هر یک مشخص و معین گردد.
۳. برنامه ریزی برای تأمین نیروی انسانی موردنیاز سازمان.
۴. کارمندیابی، یعنی شناسایی کسانی که شرایط کافی را برای استخدام در سازمان دارا هستند.
۵. انتخاب و استخدام بهترین و شایسته ترین نیروی ممکن برای تصدی مشاغل در سازمان.
۶. طراحی و تنظیم برنامه هایی که ورود کارکنان جدید به اعضای سازمان را | تسهیل و به ایشان کمک می کند تا جایگاه صحیح سازمانی و اجتماعی خود را در آن بیابند.
۷. آموزش - آموزش کارکنان. کارکنان.
۸. تربیت مدیر
۹. طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان
۱۰. طراحی سیستم پاداش
۱۱. طراحی سیستم حقوق و دستمزد

۱۲. طراحی سیستمی برای رسیدگی به خواسته ها یا شکایات کارکنان

۱۳. طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار

۱۴. طراحی سیستم انضباط.

نتیجه وظائف مدیریتی فوق باعث تولید و کارایی بیشتر، افزایش کیفیت زندگی کارکنان، ایجاد جوی مساعد و مطلوب در سازمان می شود (سعادت، ۱۳۹۲، ص ۵).

۲-۳- ابعاد مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی دارای ابعاد جذب، به کارگیری، بهسازی و نگهداری منابع انسانی است که در ادامه به آنها اشاره می شود:

الف) مدیریت منابع انسانی در بعد جذب منابع انسانی^۱: طرح ریزی منابع انسانی عبارت از تعیین راهبردهای خرد و کلان عرضه و تقاضای نیروی انسانی، نظام اطلاعات منابع انسانی و تأمین نیروی انسانی است (میرسپاسی و غلامزاده، ۱۳۸۴).

ب) مدیریت منابع انسانی در بعد به کارگیری منابع انسانی^۲: در حوزه کارگزینی و اشغال پستهای مدیریت منابع انسانی است. در این مرحله، خصوصیات اساسی شغل، شرح شغل، شرایط احراز شغل می باید تعیین شوند؛ یعنی خصوصیتی که زیر بنای اصلی شغل هستند و بدون داشتن آنها، یک نامزد خاص نمی تواند شغل مورد نظر را به گوندای رضایت بخش انجام دهد (Mayer, 2004, 43-51). تا مسیر پیشرفت شغلی قرار گیرد. سایر فعالیتهای به کارگیری عبارتند از: نظارت بر استخدام، تجزیه و تحلیل مشاغل، انتخاب و استخدام نیروهای شایسته تعیین جایگاه صحیح سازمانی، رابطه آن شغل با مشاغل دیگر، دانش و مهارتهای لازم برای انجام دادن آن شغل، طرحهای کارسنجی و زمان سنجی.

ج) مدیریت منابع انسانی در بعد بهسازی منابع انسانی^۳: یعنی آموزش و پرورش برای افزایش کیفیت منابع انسانی؛ به عبارت دیگر افزایش فرصت یادگیری است. بهسازی توسعه افراد برای بهبود اثربخشی فردی و سازمانی می باشد. سایر فعالیتهای بهسازی عبارتند از: فرایند اجتماعی کردن، تربیت مدیر و آموزش مهارتهای لازم.

د) مدیریت منابع انسانی در بعد نگهداری منابع انسانی^۴: مدیریت عملکرد، حقوق و دستمزد، تناسب پرداخت با جبران خدمات است. سایر فعالیتهای نگهداری عبارتند از: طراحی نظام ارزیابی عملکرد، طراحی نظام پاداش، طراحی نظام حقوق و دستمزد، وساطت میان سازمان (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۸).

بیسالیسکی و ابسکر^۵ و دیگر نظریه پردازان مدیریت نیز مهم ترین ابعاد مدیریت منابع انسانی را به شرح زیر عنوان کرده اند:

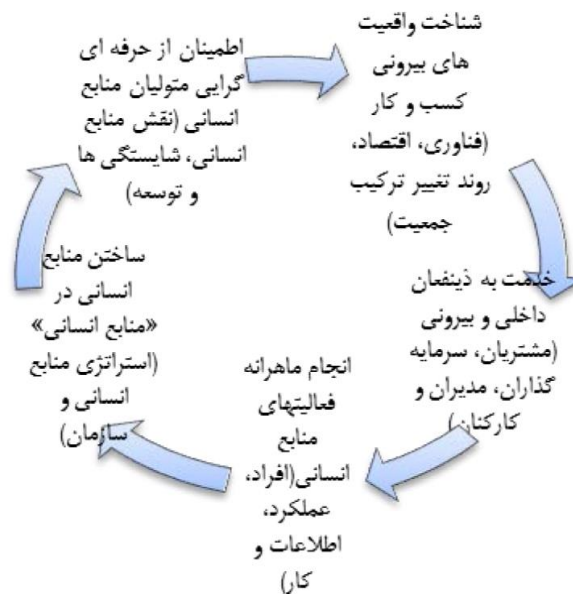
- ابعاد برنامه ریزی که شامل دو بعد تجزیه و تحلیل نیازهای کارکنان و تجزیه و تحلیل درآمد کارکنان می باشد و بر اساس نتایج حاصل استخدام و به کارگیری نیروی انسانی مورد نیاز سازمان صورت می گیرد.

1. Human Resource Planning
2. Human Resource Staffing
3. Human Resource Development
4. Human Resource Maintenance
5. Biesaleski & Abeskar

- ابعاد تغییر که شامل جابجایی نیروی کار، پیشرفت کارکنان و نیازهای کارکنان می باشد (Biesaleski & Abeskar, 2005).

۳- از مدیریت منابع انسانی سنتی تا مدیریت منابع انسانی نوین

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مفهومی است که امروزه در حوزه منابع انسانی مطرح شده است و فراتر از مفاهیم قبلی است. این مفهوم از نظر شولر «کلیه فعالیت های مؤثر بر رفتار افراد برانگیختن آنها در راستای طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک شرکت» و از نظر رایت و مک ماهان «الگوی تخصیص برنامه ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت های مورد نظر برای کمک به شرکت در وصول به اهدافش» است (آرمسترانگ، ۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مفهوم نوین طرح ارزش آفرینی در منابع انسانی را به مبانی نظری مدیریت وارد کرده است تا منابع انسانی بتواند نقش شریک کسب و کار را ایفا کنند. مفهوم «طرح ارزش آفرینی در منابع انسانی» به این معناست که فعالیتها، واحدها و متولیان منابع انسانی بتوانند دستاورد مثبتی برای ذی نفعان اصلی - اعم از کارکنان، مدیران صف، مشتریان و سرمایه گذاران ایجاد کنند. این مفهوم، به ارزش پیشاهنگ منابع انسانی تبدیل شده است. در منابع انسانی نوین یا مدیریت استراتژیک منابع انسانی که شالوده آن، طرح ارزش آفرینی در منابع انسانی است - پنج مؤلفه وجود دارد. شکل ۲ طرح ارزش آفرینی در منابع انسانی را نشان میدهد (اولریش و بروکبانک، ۱۳۸۵).



شکل ۲- طرح ارزش آفرینی در منابع انسانی (اولریش و بروکبانک، ۱۳۸۵)

طبق مدل طرح ارزش آفرینی در منابع انسانی، اطلاعات و ارتباطات و فناوری اطلاعات در منابع انسانی، از جمله مواردی است که بر حرفه ای گری (نقشها و شایستگی های افراد حرفه ای منابع انسانی) مؤثر است (اوتارخانی و علاءالدینی، ۱۳۹۰).

۴- سازمان های نوین

در چارچوب روندهای جهانی شدن انبوهی از تحولات علمی، فنی و سازمانی سایه سنگین خود را بر همه فعالیت های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی تحمیل می کند که البته در این میان بیش از هر چیز ابعاد اقتصادی و سازمانی آن

در طی چند سال گذشته مورد توجه قرار گرفته است. در این راستا حرکت اقتصاد در دنیا بگونه ای خواهد بود که اقتصاد دنیا را به کشورها، بلکه شرکتها اداره می کنند.

کمپانی های چندملیتی و فراملی در طی سالهای اخیر نقش مهمی در اقتصادهای جهانی داشته اند. برای مثال در سال ۱۹۹۱ حدود ۶۰ کشور تولید ناخالص ملی بیشتر از ده میلیارد دلار داشته اند. این در حالی است که در سال ۲۰۰۱ در حدود ۱۳۹ شرکت فراملیتی از فروشی به همان میزان برخوردار بوده اند. از این جهت از اوایل دهه ۹۰ تعداد شرکتهای فراملیتی بیش از دو برابر تعداد کشورهای شده است که این سطح از منابع اقتصادی را در اختیار دارند (Robinson, 2002, p 11).

ایران نیز برای حرکت رو به جلو نیازمند قبول اقتصاد جهانی همراه با عوامل تشکیل دهنده آن یعنی متحول نمودن ساختار درونی خود است. از مهمترین شرایط تحول ساختار درونی ایجاد بخش خصوصی متعدد و کار آمد با قابلیت لازم در عرصه های رقابت بین المللی است.

برای این مهم می بایستی امکان ایجاد و توسعه سازمانهای نوین جهانی و حرکت آنها در عرصه تعاملات بین المللی فراهم آید. بدون شک مختصات این نوع سازمانها متفاوت تر از سازمانهایی است که در عرصه محدود و دور از چالش های واقعی محیطی، مشغول حیات بوده و هستند. سازمانهای نوین جهانی از مدیریتی بسیار کار آمد برخوردارند که امکان استفاده مؤثر از تمامی امکانات و عوامل را با هوشمندی بالا در اختیار دارند.

از آنجایی که مهمترین عامل در اداره سازمانهای نوین جهانی، وجود منابع انسانی فرهیخته می باشد؛ از اینرو جذب و توسعه این منابع از جمله مهمترین مأموریت های مدیران سازمانها است و این امری ممکن در کشور ما، با امکانات و سرمایه های عظیم انسانی با استعدادهای سرشار می باشد. امکانی که به صورت فرصت بالقوه و بالفعلی است که در صورت استفاده بهینه، ارزش افزوده بالا در محصولات و خدمات سازمانها ایجاد میکند و در صورت عدم استفاده تبدیل به تهدیدی جدید خواهد شد که ناکارآمدی و فاصله گرفتن از روند رو به رشد اقتصاد دنیا (که سهم شرکتها چیزی کمتر از سهم بعضی دولتها در آن نیست) را به دنبال خواهد داشت.

از سوی دیگر در مطالعه و بررسی سازمانهای نوین جهانی به گونه ای که در نمودار فوق ملاحظه می گردد، سه مفهوم فرد، سازمان و اقتصاد در ارتباط با توسعه منابع انسانی بهم تنیده شده اند؛ که پرداختن به تمامی وجوه این سه مولفه جای تأمل و بحث بسیاری دارد (اسدزاده، ۱۳۸۶).

در مجموع می توان مهمترین مؤلفه های یک سازمان نوین جهانی را در قالب نمودار زیر برشمرد:



شکل ۳- مشخصات سازمان‌های نوین جهانی (اسدزاده، ۱۳۸۶)

ویژگی‌های مطرح شده در سازمان‌های نوین جهانی مستلزم در اختیار داشتن فضا و فرهنگ مناسب سازمانی برای پویایی بیشتر، آمادگی برای تغییرات مستمر در فضای پرچالش رقابتی، افزایش هوشمندی سازمان با استفاده از سخت افزارها و نرم افزارها، پرورش نیروهای خلاق و مبتکر برای اداره نظام‌های هوشمند، اعمال مدیریت دانش در تمامی عرصه‌ها است که جوهره اصلی در نهایت تغییر نگاه به نیروی انسانی به عنوان سرمایه انسانی و در نهایت سرمایه گذاری و افزایش توان سازمان در قالب توسعه منابع انسانی است.

اثر نهایی این توسعه فراتر از مرزهای سازمان در قالب اقتصاد ملی و بین‌المللی تجلی یافته و این نشان دهنده همان نگاهی است که نیروی انسانی هوشمند را پول رایج قرن بیست و یکم می‌دانند؛ و اگر چه در کنار این عامل مهم، نقش اطلاعات را نفی نمی‌کنند و معتقدند اطلاعات تنها کالایی است که هر چه بیشتر مصرف شود؛ بیشتر می‌شود، لیکن متفکران مدیریت امروز از جمله «پیتراک» و «چارلز هندی» معتقدند که چالش آینده مدیران نه فناوری است و نه اطلاعات، چالش آینده مدیران نیروی انسانی است؛ و در همین رابطه است که «گنو» هم می‌گوید: «آینده برای آنهایی است که استعدادها و قابلیت‌ها را پرورش می‌دهند و سپس جذب می‌کنند» (گنو، ۱۳۸۱، ص ۳۰)

بنابراین رمز ایجاد و پایداری سازمان‌های نوین جهانی، نیروی انسانی توسعه یافته است که خود موجب رشد و توسعه دانش، انتقال آن، تولید اطلاعات و مدیریت آن است. از این رو اداره سازمانها بدون رشد و پرورش نیروهای خلاق ممکن نیست.

نیروی کار دانشگر که اکنون بدنه اصلی سرمایه انسانی و سرمایه دانایی سیستم‌های اقتصادی را تشکیل می‌دهند، در عصر کنونی مهمترین سرمایه جوامع را تشکیل می‌دهند. در اقتصادهای مبتنی بر دانش چنانچه تجارب موجود نشان می‌دهد سرمایه دانایی به نحو چشمگیری از سرمایه‌های مالی و فیزیکی پیشی می‌گیرد. در این نظامها دانش، دانستن و دانش آفرینی عامل اصلی بقاء و رشد سازمانها در شرایط رقابت می‌شوند. از سوی دیگر پژوهشهای اخیر نشان می‌دهد که سرمایه دانایی جوامع و سازمانها در شرایطی رشد می‌کنند که بستر مناسب برای تعامل اندیشه ابتکار و تجربه‌های جدید برای نیروی دانشگر و دانشمند فراهم باشد (Barclay & Murray, 2002, p 12).

بنابراین رمز ایجاد و پایداری سازمانهای نوین جهانی، نیروی انسانی توسعه یافته است که خود موجب رشد و توسعه دانش، انتقال آن، تولید اطلاعات و مدیریت آن است. از این رو اداره سازمانها بدون رشد و پرورش نیروهای خلاق ممکن نیست.

نیروی کار دانشگر که اکنون بدنه اصلی سرمایه انسانی و سرمایه دانایی سیستمهای اقتصادی را تشکیل می دهند، در عصر کنونی مهمترین سرمایه جوامع را تشکیل می دهند. در اقتصادهای مبتنی بر دانش چنانچه تجارب موجود نشان می دهد سرمایه دانایی به نحو چشمگیری از سرمایه های مالی و فیزیکی پیشی می گیرد. در این نظامها دانش، دانستن و دانش آفرینی عامل اصلی بقاء و رشد سازمانها در شرایط رقابت می شوند. از سوی دیگر پژوهشهای اخیر نشان می دهد که سرمایه دانایی جوامع و سازمانها در شرایطی رشد می کنند که بستر مناسب برای تعامل اندیشه ابتکار و تجربه های جدید برای نیروی دانشگر و دانشمند فراهم باشد (Barclay & Murray, 2002, p 12).

به همین لحاظ در سالهای اخیر سازمانهای پیشرو در کنار نظام بوروکراتیک تدابیر ویژه ای برای استفاده از تمام ظرفیت های فکری و علمی کارکنان اتخاذ کرده اند. سازمانهایی که در این راه پیشگام بوده اند به تدریج به ساختار، ساز و کارها، شیوه های رهبری و بستر مناسب فرهنگی برای هم افزایی کوشش ها و اندیشه های کارکنان دست یافته اند و به کمک این تدابیر سازمانی موفق شده اند نه تنها از افکار و ابتکارات موجود بهره بیشتری بگیرند بلکه به دانش آفرینی سازمانی و توسعه فکری کارکنان نیز پردازند. می توان گفت سازمانهای مورد بحث به نوع دیگری از سرمایه که آن را سرمایه اجتماعی نامیده اند دست یافته اند. پژوهش های موجود نیز نشان می دهند سرمایه اجتماعی که جوهره آن قدرت بسترسازی برای تعامل و هم افزایی اندیشه است شرط لازم برای توسعه سرمایه دانایی است (Barclay & Murray, 2002, p 13).

در چنین شرایطی بهره وری کارکنان فرهیخته بقول آقای دراکر بزرگترین چالش مدیریتی در سده بیست و یکم می باشد. بزرگترین خطری که در این زمینه در سطح ملی و نیز در سطح شرکتها مطرح است این است که علیرغم حضور فیزیکی نیروهای دانشگر و برخورداری از پشتیبانی و منابع، ارتباطات و تسهیلات ساده IT سبب شده است که این نیروها خدمات خود را به افرادی که نیاز روز دارند بفروشند و عملاً در یک سازمان دیگری که یک سازمان با همگرایی جهانی است، فعالیت کنند.

فرار مغزها نیز موجب می شود که سازمانهای ما از کارکنان دانشگر و یا علمی تهی شود، از آنجا که کشورهای پیشرفته امکانات مناسبی را برای جذب کارکنان علمی فراهم می کنند و این گروه از افراد نیز مسیرهای پیشرفت را به آن سمت دنبال می کنند؛ لذا زمان زیادی طول نخواهد کشید که سازمانهای ما از وجود افراد دانشگر بی بهره شوند.

کارکنان علمی برعکس افرادی که کار نیرو بر می کنند مالک سرمایه خودشان هستند. پیت دراکر این گروه را در دو سده بررسی می کند. سده بیستم عصر بهره وری نیروی کاربر است و ظرف صد سال گذشته، ۵۰ برابر بهره وری در اداره فعالیت های صنعتی افزایش پیدا کرده است. همین وظیفه را سده بیست و یکم باید در خصوص کارهای دانش بر انجام دهد. «سده بیست و یکم سدهای است که سرمایه اصلی شرکتها کارکنان علمی است در حالی که در سده بیستم با ارزش ترین دارایی یک سازمان ابزار تولید آن بوده است» (اسدزاده، ۱۳۸۶).

در شرایط موجود محیط اقتضا می کند که سازمانها دائماً نوآورتر باشند زیرا کسی در عصر حاضر برنده است که بتواند تکنولوژی جدیدتری در رقابت به بازار بیاورد. کارکنان علمی این ویژگی را دارند که بتوانند نوآوری کنند بنابراین

سازمانها به شدت وابسته به کارکنان علمی اند در حالی که افراد نیرو بر نیازمند سازمان بودند. کارکنان علمی ممکن است تک به تک، قابلیت های بسیار خوبی داشته باشند اما وقتی داخل مجموعه ای قرار می گیرند که ساختار مناسب ندارد راندمان و اثربخشی آنها به شدت پایین می آید. یک ساختار خوب می تواند بین این افراد سینرژی (هم افزایی) ایجاد کند.

دراکر در کتاب خود بنام «چالش های مدیریت در سده بیست و یک» می گوید در واقع سازمانهای آینده مدیر ندارند بلکه مجموعه ای از مدیر دارند و قطعا تمام افراد سازمان هم نمی توانند در سطح هسته های کلیدی به لحاظ محدودیت منابع و اقتضایی بودن وضعیت کار قرار گیرند، قطعاً ما برای سازمانها به تیم های راهبردی بصورت تخصصی و تصمیم گیری استراتژیک نیاز داریم (Barclay & Murray, 2002, p 16).

روند توسعه و فاصله تکنولوژی سبب شده است که سازمانهای ما ناگزیر شوند از کارکنان علمی و افراد اندیشمند، تکنولوژیستها و تیم های حرفه ای برای کارهای تکنولوژیکی بهره گیرند. در این جامعه بحث فرار فکر گران قیمت تر از بحث فرار مغز است چون افراد در سازمانها به صورت فیزیکی حضور دارند تا فکری.

شرایط محیط کسب و کار ایجاب می کند که سازمانها تعداد بیشتری از دانشگران را به خدمت گیرند، به آنها اختیار و مسؤلیت بدهند و امکانات کارآفرینی را در اختیار آنها قرار دهند. عمده ترین مشکل در مسیر پیشرفت مؤسسات دارای کارکنان علمی این است که معمولاً کارکنان ما خیلی پیشرفته تر از مدیران ما عمل می کنند (اسدزاده، ۱۳۸۶).

۵- برخی رویکردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان های نوین

رویکردهای مختلفی در زمینه مدیریت منابع انسانی در سازمانهای نوین از زمان ارائه شده و اهمیت یافته اند. از میان مدلها و رویکردهای مختلف، موارد، دیدگاه سخت و نرم مدیریت منابع انسانی^۶، اسکاندیا^۷ (هدایتگر)، ابزارگرایی^۸، پدرسالاری^۹، سرمایه ساختاری^{۱۰}، سرمایه مشتری^{۱۱}، دیدگاه روانشناختی^{۱۲}، ارزشهای اخلاقی^{۱۳}، پرورش یادگیرنده (طرح لئو)^{۱۴} و مدیریت عملکرد^{۱۵} ارتباط بیشتری با مدیریت منابع انسانی دارند. در جدول ۱ ویژگی های هر یک از این دیدگاهها ارائه شده است (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۵۹).

جدول ۱- برخی دیدگاههای مطرح مدیریت منابع انسانی سازمان های نوین
(میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۶۰)

مشخصات	دیدگاهها	سال	برخی نویسنده
تمرکز بر فرایند مدیریت امور کارکنان و سیستمها، رویه ها و دستور العمل ها و چگونگی انجام فرایندها برای انعطاف پذیری و حفظ مهارتها	دیدگاه سخت	۱۹۹۸	دانشگاه میشیگان ^{۱۶}

6. Hard and Soft Human Resource Management

7. Skandia Approach

8. Instrumental Approach

9. Custodial Approach

10. Structure Capital

11. Customer Capital

12. Psychological Approach

13. Ethic Values

14. Leo Plan

15. Performance Management

16. Michigan University

مشخصات	دیدگاه‌ها	سال	برخی نویسنده
تمرکز بر طرز تلقی کارکنان و چگونگی رفتار با آنان و تأکید عوامل انسانی و رفتاری و افزایش تعهد از طریق آگاه سازی	دیدگاه نرم	۲۰۰۰	دانشگاه هاروارد ^{۱۷}
حرفه گرایی و در همان حال، تعهد، درک و حمایت کامل و همه جانبه، نگرستن به افراد به عنوان کانون سرمایه	سرمایه معنوی	۱۹۹۶	بریهام ^{۱۸}
ایجاد، هدایت و اندازه گیری سرمایه معنوی به عنوان راهبرد منابع انسانی سازمان	اسکاندیا	۱۹۹۸	دیویس ^{۱۹}
ارائه استانداردی شفاف از رفتار حرفه ای کارکنان سازمان	ابزارگرایی	۱۹۹۵	دیویس
لزوم خروج از نگرش قیم مآبانه به اداره منابع انسانی سازمان‌ها	پدرسالاری	۱۹۹۸	دیویس و دونالدسون ^{۲۰}
ترکیبی از سیستم‌های مدیریت اطلاعات، امتیازات، حقوق دارایی فرایندهایی نظیر تضمین کیفیت و توجه به مشتری	سرمایه ساختاری	۲۰۰۶	ادوینسون و مالون ^{۲۱}
سرمایه مشتری از ارزش روابطی که کارکنان با مشتریان خود دارد، سخن می‌گوید برای ایجاد ارزش افزوده اقتصادی	سرمایه مشتری	۲۰۰۶	دیویس
تعیین نگرشها و ارزشهای مناسب کارکنان با کمک حرکت‌های سازمان	فرایند روانشناختی	۱۹۹۷	دیویس
پرورش ارزش‌های اخلاقی کارکنان در سازمان‌ها توسط اشتراک منافع و مراقبت از آن	اخلاقی	۲۰۰۰	دیویس
به کارگیری سرمایه معنوی برای موفقیت ایفای نقش تسهیل کننده سازمان یادگیرنده	طرح لئو	۱۹۹۸	بوون ^{۲۲}
تعیین و ارائه مجموعه استانداردها برای اندازه گیری دقیق عملکرد	مدیریت عملکرد	۱۹۹۸	پورتر ^{۲۳}

در ادامه به عمده ترین رویکردهای مدیریت منابع انسانی شامل مدل نخبگی^{۲۴}، انگیزش گروه محور^{۲۵}، نظام‌های اطلاعات منابع انسانی^{۲۶}، مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا^{۲۷}، توانمندسازی^{۲۸}، دفتر حسابرسی عمومی کانادا^{۲۹}، سرمایه

17. Harvard University

18. Breim

19. Davis

20. Donaldson

21. Edvinsson & Malone

22. Bowen

23. Porter

24. Talentship Model

25. Group Orientation Motivation

اجتماعی و جنسیت^{۳۰}، کاهش استرس^{۳۱}، نظام‌های کاری با عملکرد بالا^{۳۲}، سامانه اظهار نظر کارکنان^{۳۳}، فرافورد و اسلامی^{۳۴} اشاره شده است (جدول ۲). این رویکردها به عنوان اصلی ترین مؤلفه های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی مورد بررسی قرار گرفته اند (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۶۰-۶۱).

جدول ۲- برخی دیدگاه‌های مطرح مدیریت منابع انسانی (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۶۱)

مشخصات	دیدگاه‌ها	سال	برخی نویسنده
از طریق جذب و به کارگیری نخبگان می توان موجب توسعه سازمانی و کارآمدی سازمانی شد.	نخبگی	۲۰۰۲	بودرو و رامستد ^{۳۵}
هنگامی که توجه نه بر فرد بلکه بر روی گروه است، مشارکت در سود می تواند شکل دیگری از برنامه های پرداخت یا پاداش های انگیزشی برای کیفیت بخشی به ارزشیابی باشد.	انگیزش گروه‌محور	۲۰۰۲	گلوت و بارل
ایجاد و تقویت بانک اطلاعاتی منابع انسانی برای افزایش شفافیت و همگرایی	نظام‌های اطلاعات	۲۰۰۳	گلوت و بارل
تقویت روحیه وابستگی عاطفی کارکنان جهت افزایش تعهد و عملکرد و کاهش تخلف	منابع انسانی با تعهد بالا	۲۰۰۵	واندایک ^{۳۶}
تفویض اختیار و آزادی عمل با مسئولیت بیشتر برای افزایش تعهد و پاسخگویی	توانمندسازی	۱۹۹۸	بلانچارد، کارلوس ^{۳۷}
برنامه ریزی منابع انسانی در کلیه مراحل برای عملکرد مطلوب	دفتر حسابرسی عمومی کانادا	۲۰۰۳	ممیزی عمومی کانادا

26. Human Resource Information Systems
27. High Commitment Human Resource Management
28. Empowerment Approach
29. The Auditor General of Canada (AGC)
30. Social Capital And Sex
31. Reduce of Organizational Stress
32. High Performance Work Systems
33. Voice System of Employees
34. Post-Fordism Approach in Human Resource Management
35. Boudreau & Ramstad
36. van Dyck
37. Blanchard & Carlos

ادامه جدول ۲- برخی دیدگاه‌های مطرح مدیریت منابع انسانی (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۶۱)

مشخصات	دیدگاه‌ها	سال	برخی نویسنده
رشد زنان و مردان مبتنی بر سرمایه انسانی و ضعف رشد زنان به علت سرمایه اجتماعی ضعیف برای تقویت سرمایه اجتماعی زنان	سرمایه اجتماعی و جنسیت	۲۰۰۵	تیمبر ^{۳۸}
صحبت آزاد و تفویض اختیار موجب کاهش استرس می شود.	کاهش استرس	۱۹۹۷	رندال ^{۳۹}
توجه به عوامل انعطاف، مشروعیت اجتماعی و بهین گزینی برای افزایش عملکرد نظام	سیستم‌های کاری با عملکرد بالا	۲۰۰۵	چن ^{۴۰} و همکاران
هیئت مدیره ای و تسهیم مالکیت به کارکنان جهت اعتماد سازمانی	سامانه اظهار نظر	۲۰۰۶	کولینز ^{۴۱}
ساختار منعطف شغلی و چندمهارتی کردن جهت افزایش عملکرد شغلی	فرافورد	۲۰۰۲	والیس ^{۴۲}
توجه به ارزشهای اخلاقی موجب رشد انسان با هدف عدالت	اسلامی	-	قرآن کریم

۶- نقش منابع انسانی در سازمان‌های نوین

۶-۱- از کارگر تا پیشه کارگر

پیشکسوتان اقتصاد سیاسی از آدام اسمیت گرفته تا کارل مارکس، دریافته بودند که تولید تأثیر روانشناختی آشکاری دارد، یعنی اندیشه افراد از چگونگی کارکرد آنها شکل می‌گیرد. در صبحدم سده بیست و یکم این دیدگاه همچنان با اهمیت است؛ با دگرگون شدن محل کار و نفس شغل، کارکنان نیز دگرگون خواهند شد. در جریان انقلاب صنعتی، زحمت کشان و پیشه‌وران گله‌وار از کشتزارها و کارگاهها سرازیر شدند تا به سپاه روبه رشد کارگران کارخانه‌ای پیوندند. بدین گونه آنها زندگی نامطمئن و پیشین را با زندگی تازه‌ای که در سایه دستمزد کارگری تا اندازه‌ای اطمینان بخش بود، عوض کردند؛ اما همراه با این دگرگونی، استقلال خویش را به کارفرما واگذاشتند. اینک و در پایان دوره انقلاب صنعتی، طبیعت کار دوباره روبه دگرگونی گذاشته است. فرایند محوری و رویکرد به فرایندها و مشتریان، نفس کارهای سنتی دوران صنعتی و همچنین مفهوم کارگر صنعتی را از میان برمی‌دارد و بجای اینها شغل‌های گسترده فرایند محور و کارکنان تازه‌ای که می‌توان آنها را «پیشه‌گر» نامید، خواهد نشست. پیشه‌گران نوین، دوباره آزادی‌ها و

38. Timber
39. Randle
40. Chen
41. Collins
42. Wallis

استقلال پیشه وران دوره پیش از انقلاب صنعتی را در قالب فعالیت های بازار گرای امروزی زنده خواهند کرد. گفتگو از بهتر و یا بدتر بودن وضع تازه نیست، بلکه مفهوم متفاوت بودن و گستردگی این رویداد است (سوری، ۱۳۸۶). کارکنان کوچک و کم مسئولیت سازمانهای سنتی در سازمانهای فرایند محور، دیدگاه گسترده ای پیدا می کنند. آنها مواظبتند تا همه بخش های فرایند خودشان و نیز دیگر فرایندها، با هم همخوانی داشته و ارزش مورد نظر مشتری را به بار آورند. این روند یک آرزوی محال نیست، بلکه نیازی واقعی است. در گذشته یک نفر مهندس تنها به کار مهندسی، یک نفر نماینده فروش تنها به امر فروش می پرداخت. فرض بر این بود که اگر هر فردی بخش مربوط به خود را به خوبی پیش ببرد، کار نهایی به درستی انجام پذیرفت. تجربه نشان می دهد که اصلاً چنین نیست و بیشتر وقت ها کار نهایی و اصلی بدون مسئول و ناظر باقی می ماند. در فرایند محوری، هر چند کار یک مهندس فعالیت های مهندسی است ولی افزون بر آن باید از مدیریت بازار، تولد، خدمات مشتریان و همه بخش های دیگر که فرآورده ای تکمیل می کنند و نیز نحوه به هم پیوستن و تناسب آنها با همدیگر آگاهی داشته باشد (Earl, 1994).

محیط فرآیند محور، زمینه گسترده ای برای شکوفایی توانمندیها و استعدادهای افراد فراهم می آورد. انسانها بسیار با ارزش تر و مهمتر از آنند که به کارهای یکنواخت و خسته کننده گمارده شوند همچنین باید اذعان نمود که عامل موفقیت و مهم BPR و همچنین ادامه حیات سازمانهای فرایند محور همانا به خلاقیت و نوآوری افراد سازمان بستگی دارد. انجام فرایندها، به همه وجود انسان - دستها، مغز و قلب او - نیازمند است. در سازمانهای فرآیند محور، کارکنان «خودمدیر»، مسئول هر دو جنبه کار، یعنی انجام کار و خوب انجام یافتن کار هستند. دیگر جدایی چشمگیری میان «انجام دادن» و «مدیریت کردن» وجود ندارد. در این نظام، «مدیریت» مهارتی استثنایی و دور از دسترس و تنها در اختیار گروه ویژه ای از نخبگان نیست، مدیریت بخشی از کار هر فرد است (Lee & Dale, 1998).

در سازمانهای فرایند محور، افراد حرفه ای می شوند و همه کارکنان در اینگونه سازمانهای بایستی از اندیشه خود نیز به اندازه زور بازو استفاده کنند. افراد به جای شغل دارای حرفه هستند، حرفه گسترده تر از شغل است و در آن فرد به یادگیری و گسترش دانسته های خود می پردازد. افراد حرفه ای در اندیشه بالا رفتن از پله های ترقی سازمانی نیستند. آنها در راه بهتر انجام یافتن کار می کوشند تا از پیامد آن برخوردار گردند. صاحبان حرفه به سمت سازمانی و مقام اداری توجه ندارند، رویکرد آنها به افزایش دانش، توانمندی و نفوذ است.

گذر از وادی «کارگر سنتی» به «فرایندگر حرفه ای»، دریایی از دگرگونی ها را به همراه دارد. پاره ای از حلقه های این زنجیره عبارتند از: اختیار یافتن، ناپایدار شدن امنیت کاری، پیروزی بر یکنواختی کار در برابر خطر فدا شدن و بدست آوردن رضامندی شغلی به بهای نگرانی های گسترده است. این دگرگونی ها گریزناپذیر بوده و از پیامدهای نوزایی (رنسانس) روش کار از وظیفه گرایی به فرایند محوری است که به نوبه خود کارکنان حرفه ای را می آفریند (Harrington, 1992).

و در یک محیط کار فرایند محور برخی کسان در نتیجه یافتن و آشکار شدن نحوه و بازده کارشان، بسایر خشنود و برانگیخته اند و برخی دیگر به عذاب و فرسودگی دچار می شوند. هنگامی که نتیجه ی کارها به صورت عینی و بی واسطه ارزیابی شود، هر کس مسئول کارکرد خویش است و نمی تواند تقصیرها را به گردن دیگران بندازد. در حقیقت آینده شغلی کارکنان و میزان درآمدشان از همین ارزیابی ها محقق می شود و در سیستم پاداش دهی این ارزیابی عینی و بی واسطه حائز اهمیت است. زندگی افراد حرفه ای و پیشگامان، روال عادی نداشته و مانند حرکت بر لبه پرتگاه است.

چنین حرکتی نیازمند مهارت‌ها و کوشش فراوان و با آرام و آهسته در راهی هموار قدم زدن تفاوت دارد (سوری، ۱۳۸۶؛ همر، ۱۳۸۴).

۶-۲- از مدیر تا صاحبکار

کارکنان واحدهای فرایند محور باید توان انجام کارهایی را داشته باشند که نیازمند درک، خودمختاری، پذیرش مسئولیت و تصمیم‌گیری هستند. چنین کارکنانی به سرپرست احتیاج ندارند؛ بنابراین مفهوم سنتی سرپرست و مدیر از بین می‌رود.

در سازمانهای سنتی، بخشی از وظایف مدیر «پایش»، بخشی «سرپرستی» و بخشی نیز «دایه‌گری» بود. این نسخه ای بود که برای مدیران سنتی می‌پیچیدند و اداره‌ها، واحدهای تشکیل دهنده سازمان بودند. همه نقش‌های مدیریتی بر پایه این لایه‌های اداری پیاده می‌شد (سلطان‌پناه و عبدی، ۱۳۸۹).

در عصر مشتری‌گرایی و سازمانهای فرایند محور، نگهداری و بکارگیری الگوی یاد شده عملی نیست. اکنون که باید سازمانها به گونه‌ای طراحی شوند که توجه مشتری و تامین ارزش‌های مورد نظر وی اساس کار باشند، چنین مفهومی باید به هدف اصلی مدیریت تبدیل گردد؛ بنابراین مدیران سنتی باید عهده‌دار نقش تازه‌ای شوند که «صاحبکار» عنوان گرفته است. چنین فردی نه مسئول انجام وظایف یک اداره، بلکه در پی اجرای سراسری فعالیت‌های سازنده یک فرایند است. صاحبکار فرایند فردی است که و کمک به دیگران، چگونگی دستیابی به منابع و رفع مشکلات و جلب اعتماد و همکاری جدی کارکنان را به خوبی می‌داند. صاحبکار فرایند شدن حتی به چیزی بیش از کسب مهارت‌ها و رفتارهای لازم نیازمند است. چنین فردی باید روش‌های کهنه مدیریت را کنار بگذارد، به افراد اجازه اشتباه کاری را هم بدهد تا از آن چیزهای تازه بیاموزد و به جای پایش، با احترام متقابل و گسترش دانش خود، حس احترام را در دیگران برانگیزد. مسئولیت صاحبکار را به دو حوزه بزرگ می‌توان تقسیم نمود: (۱) طراحی و هماهنگی اجزاء فرایند و (۲) دفاع از کارکنان (سوری، ۱۳۸۶؛ همر، ۱۳۸۴).

۱- طراحی و هماهنگی: وظیفه صاحبکار راهنمایی اعضای تیم در راه انجام کار است. او مسئول طراحی فرآورده، آماده کردن اسناد و آموزش کارکنان در خصوص اجرای فرایند است. طراحی فرایند باید در چارچوب اصولی انجام شود که نخستین آنها توجه به مشتری‌گرایی است. در سازمانهای فرایند محور پس از طراحی، برنامه بهسازی فرایندها امری جنبی و کم‌اهمیت نیست. اینگونه فعالیت‌ها گوهر و بنیان مدیریت است (همر، ۱۳۸۴). مدیریت در مفهوم تازه‌اش، اداره واحدها، بودجه و افراد نیست. عمده کار او، مدیریت فرایندهاست. به هنگام طراحی فرایند، صاحبکار مسئولیت هماهنگی و پایش امر خودکارسازی فعالیت‌های عملیاتی را نیز بر عهده دارد (Earl, 1994).

۲- دفاع از کارکنان: کارکنان عامل اجرای فرایند هستند و صاحبکار نماینده فرایند می‌باشد. وظیفه صاحبکار تامین نیازهای مالی و دیگر منابع از جمله ابزارها و تسهیلات لازم برای عملیات فرایند است. از آنجایی که هدف همه فرایندها تامین خواست و نظر مشتریان است، بایستی میان آنها همکاری و هماهنگی مناسب بوجود آید. چنین نقشی را «شورای فرایندها» ایفا می‌کند. این شورا از مدیران سازمان، صاحبکاران فرایندها و افراد کلیدی بخش‌های پشتیبانی تشکیل می‌شود (سلطان‌پناه و عبدی، ۱۳۸۹).

دست صاحبکاران در طراحی و طراحی دوباره باز است و ارشاد و راهنمایی اعضای تیم به عهده آنهاست و نیز ایشانند که نمایندگی و دفاع از کارکنان را انجام می‌دهند ولی صاحبکاران در انجام وظایف خود تنها نیستند و کارکنان بایستی

در پیشبرد همه امور با وی همکاری و همراهی نمایند. صاحبکار در کلیات فرایند آگاه است، اما ریزه کاریها را نمی داند؛ بنابراین باید همواره در ارتباط تنگاتنگ با کارکنان باشد تا جریان پیشرفت امور و اشکال‌های احتمالی را بشناسد و به هنگام، دگرگونی‌های لازم را ایجاد کند. صاحبکار فرایند و نقشی که برای آن برشمرده شد، موضوعی نیست که مربوط به آینده باشد. بلکه هم اکنون این نقش به خوبی پذیرفته شده است. در پژوهشی که در سال ۱۹۹۵ از پنجاه شرکت بزرگ فراملیتی به عمل آمده است سی و نه شرکت نقش صاحبکار فرایند را پذیرفته و در سازمان پیاده کرده اند و دیگران در پی چنین اقدامی هستند (سوری، ۱۳۸۶؛ همر، ۱۳۸۴)

۶-۳- مربی

در سازمانهای سنتی مسئولیت کار و کارکنان به عهده مدیریت است و تصور جدا کردن این دو وظیفه به کار و کارکنان ناشدنی است. چنین وضعیتی در سازمانهای فرایند به درستی رخ داده است؛ صاحبکار مسئول فرایند - مجموعه وظیفه های هماهنگ شده ای که ارزش دلخواه مشتری را می آفریند - و «مربی»، مسئول آماده سازی افراد انجام دهنده ی کار است.

در سازمانهای سنتی روسای اداره ها، نیروهای انسانی مورد نیاز بخش خود را پیش بینی و تامین می کنند. در سازمانهای فرایند محور از اداره ها خبری نیست و صاحبکارها وظیفه دارند که تخصصی های مناسب برای اجرای فرایند خود را گرد آورند. ولی صاحبکار فرایند مانند هماهنگ کننده در تیم فوتبال عمده توجهش به فرایند و کارکرد آن است؛ بنابراین شرکت ها نیز مانند تیم های فوتبال نیازمند به مربیانی هستند که افراد با مهارتهای لازم در هر رشته را آماده کنند (سلطان پناه و عبدی، ۱۳۸۹). مربیان شرکت مانند هم‌تایان خود در فوتبال به شناسایی، گردآوری و گسترش مهارت نیروهای مورد نیاز سازمان در تخصص های گوناگون می پردازد؛ بنابراین شرکت ها باید دارای مربی امور مهندسی، مربی فروش، مربی سیستم های اطلاعاتی و مانند اینها باشد. سازمان های فرایند محور و پیشتاز کوشیده اند تا برای کارکنان خود مربیان خوبی برگمارند. در شرح کار مربیان شرکت آمریکن استاندارد با بیش از ۵ میلیارد دلار سرمایه (در سال ۱۹۹۵) چنین آمده است:

- ۱- ارزیابی نیازهای کنونی و آینده به مهارتهای گوناگون نیروی انسانی؛ مربی با همکاری صاحب کارها و مدیران نوع و شمار تخصص های لازم را برای فرایندها تعیین می کند.
- ۲- برنامه ریزی برای تامین نیروی انسانی؛ مربی راهبردهای استخدامی، برنامه های آموزشی و دیگر گامهای ضروری برای تامین و آماده سازی کارکنان مورد نیاز را فراهم می سازد.
- ۳- نیرو گزینی؛ مربی همانند یک کارگزار به صاحبکاران در گزینش افراد مناسب برای فرایندها کمک می کند. در این زمینه مربی نیازهای فوری و کتونی فرایند و نیز برنامه های دراز مدت پرورش و پیشرفت کارکنان را در نظر خواهد گرفت.
- ۴- راهنمایی و ارشاد؛ مربی طرف مشورت و راهنمایی شغلی و شخصی افراد است و کارکنان برای رفع مشکلات و نیز بازخورد اطلاعات کاری به وی مراجعه می کنند.
- ۵- کمک به مسائل اجرایی؛ هرگاه یکی از کارکنان در انجام وظایف محوله با مشکل روبرو شود، مربی صمیمانه در تعدیل دیدگاههای فرد، همکاران و صاحبان فرایند خواهد کوشید تا راه حل مناسبی بدست آید.

لازم به یادآوری معمولاً سازمانهای بزرگ از مرزهای بهره مند شده اند و در سازمانهای کوچک در غیاب مربی وظایف او به صاحبکار محول خواهد شد و اوست که هم نقش مربی و هم صاحبکار را ایفاء می نماید (Paper, 1997).

۷- نقش ها و ویژگی های مدیران منابع انسانی در عصر حاضر

۱- **شریک یا همکار استراتژیک سازمانها (مشارکت استراتژیک):** امروزه از مدیران منابع انسانی به عنوان شریک یا همکار استراتژیک سازمانها یاد می شود. ایفای چنین نقشی چندان ساده و آسان نیست. مدیران منابع انسانی باید با تکیه بر نقاط قوت خود، ضعف ها را شناسایی کرده و قابلیت ها، دانش و مهارت های خود را ارتقاء دهند تا بتوانند از یک سو بر استراتژی های سازمان خود تاثیرگذار بوده و از سوی دیگر، کارکنان سازمان را در جهت حرکت به سمت اهداف استراتژیک سازمان هدایت کنند، نیازهای این حرکت را بشناسند و الزامات اجرایی آن را برآورده سازند. سازمانهایی که در حوزه مدیریت منابع انسانی دارای عملکردهای مطلوب، موفق، اثربخش و منطبق بر نیازها و اولویت های استراتژیک خود بوده اند به موفقیت های برجسته و گاه منحصر به فردی در دستیابی به مزیت رقابتی، سود، بهره وری و سهم بازار نیز نایل شده اند.

۲- اعتبار شخصی:

این ویژگی که بیشتر به مهارت های ارتباطی، مهارت های اثرگذاری و نفوذ و مهارت های جلب اعتماد مربوط است، کمک می کند تا مدیران منابع انسانی هم در میان هممتایان خود و هم در بین مدیران ارشد سازمان از اعتبار و مقبولیت مناسبی برخوردار باشند.

۳- متخصص کارا و کارآمد فعالیتهای منابع انسانی:

مدیران منابع انسانی باید بتوانند فعالیت های اصلی این حوزه به ویژه حوزه استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی و مدیریت عملکرد، نظام های ارتقاء پاداش، ایمنی و بهداشت و... را به خوبی طراحی و مطابق با انتظارات سازمان و مدیران آن اجرا کنند.

۴- دانش کسب و کار:

مدیران منابع انسانی باید زنجیره ارزش سازمان را درک کنند، چالش های سازمان را بفهمند و از ارتباط افقی فرآیندهای سازمان، تصویر روشن و دقیقی داشته باشند. این تصویر کمک می کند تا جایگاه و نقش منابع انسانی در نقشه فرآیندهای سازمان بهتر درک و به تبع آن مطلوب تر ایفا شود.

۵- توانایی به کارگیری تکنولوژی:

مدیران منابع انسانی باید بتوانند از تکنولوژی، به ویژه تکنولوژی اطلاعات در فعالیت های خود استفاده موثره عمل آورند.

۶- حامی کارکنان:

مدیران منابع انسانی باید محیطی فراهم کنند که در آن کارکنان احساس آرامش و امنیت نمایند و انگیزه لازم برای کار داشته باشند.

۷- **جسارت یا شجاعت تصمیم گیری:** مدیران منابع انسانی باید در تصمیم گیری های سازمانی شجاعت کافی داشته و از اختیارات مسئولیت خود در راستای تسهیل سازی فرآیندهای سازمان استفاده نمایند.

۸- معمار فرهنگ و ارزشهای سازمان:

مدیران منابع انسانی باید به عنوان معیار اخلاقیات سازمانهای خود، به معرفی، تبلیغ و تعمیق این ارزشها و اصول اخلاقی اهتمام کنند تا اطمینان حاصل شود معیار تصمیم‌گیری‌های سازمان بیانیه ارزش‌ها است. مدیران منابع انسانی باید با رعایت و اعمال مصادیق ارزشهای سازمانی خود در فرآیندهای استخدام، انتصاب، ارتقاء و آموزش و... این ارزشها را در کارکنان سازمان خود تقویت نمایند.

۹- مربی تحول و تغییر (جهت دهنده):

مدیران منابع انسانی باید ضمن داشتن رویکرد آینده‌نگری، مشوق و پشتیبان تحول بوده و با اتخاذ تدابیر مناسب، کارکنان را در جهت تغییر و تحول هدایت و مربی‌گری نمایند.

۱۰- مدیریت سبک زندگی:

مدیران منابع انسانی باید شرایط و محیطی را در سازمانها فراهم آورند تا کارکنان از طریق کارکردن، پرورش نیز یابند. یعنی تعادل (توازن) بین زندگی و کار ایجاد شود.

۱۱- مدیریت استعدادهاى کارکنان:

مدیران منابع انسانی باید قابلیت‌های کارکنان و مدیران را با نیازهای کسب و کار سازمان، همراستا و هماهنگ نموده و با برنامه‌ریزی‌های هماهنگ، مدیران آینده سازمان را پرورش دهند (حمیدی، ۱۳۹۲).

۸- نگاهی جدید به مشارکت حوزه مدیریت منابع انسانی در توفیق سازمان‌های نوین

به نظر می‌رسد حوزه مدیریت منابع انسانی وارد بازی جدیدی شده است. نام این بازی جدید «ارزش افزایی» است، حوزه مدیریت منابع انسانی باید ارزش افزائی خود را اثبات کند و نشان دهد که می‌تواند خواست و نیاز همه ذینفعان اصلی هر سازمان، بویژه کارکنان، مشتریان، سهامداران و جامعه را بر آورده و تامین کند.

امروزه از حوزه مدیریت منابع انسانی انتظار می‌رود که معمار و قطب‌نمای اخلاقیات در سازمان باشد، به تشکیل و رشد سرمایه اجتماعی سازمان (که مشتمل بر دو مولفه اصلی مشارکت و اعتماد است) کمک کند، طراح و ناظم نظام ارتباطات داخلی سازمان باشد، از معرفی، انتشار و ترویج و رعایت ارزش‌ها اطمینان حاصل کند، با مشاوره منظم به مدیران ارشد، جنبه‌های انسانی کسب و کار را به آنها گوشزد کند. حوزه مدیریت منابع انسانی از طریق طراحی و اجرای سیاست‌ها و رویه‌های مناسب و مطلوب یکی از عناصر اصلی شکل دهنده به فرهنگ سازمانی است. معیارهای استخدام و انتصاب، شاخص‌های ارزیابی عملکرد، ملاک‌های رشد و ارتقاء، عوامل موثر بر تشویق و تنبیه و ... از مهمترین عناصر موثر بر شکل‌گیری، تثبیت یا تغییر فرهنگ سازمان هستند. حوزه مدیریت منابع انسانی باید تسهیل‌گر و تضمین‌کننده موفقیت تغییرات استراتژیک سازمان‌ها در بلندمدت باشد و از این حوزه انتظار می‌رود که با پیشگامی در اجرای رویه‌های جدید و سیاست‌های کارآمد در درون واحد خود الگوی سایر بخش‌ها و واحدهای سازمان شود. مدیریت امروزه توفیق واحدهای مدیرین منابع انسانی را که بر اساس تعداد نفرات که استخدام شده‌اند یا میزان تقریباً ساعت آموزش کارکنان بلکه بر اساس میزان موفقیت سازمان در پیاده‌سازی استراتژی‌ها و مدیریت تغییر، بر مبنای میزان تعهد و وفاداری کارکنان به آرمانها و اهداف سازمان و همچنین بر اساس کارائی و بهره‌وری اقدامات این حوزه (که ضرورتاً باید اقتصادی اداره شوند) اندازه می‌گیرند علاوه بر شاخص‌های فوق چهار شاخص پیشنهادی دانشگاهها هاروارد به شرح زیر نیز برای سنجش میزان توفیق واحد مدیریت منابع انسانی در سازمانها قابل توجه و تامل است

۱. COMPETENCE
۲. COMMITMENT
۳. COST EFFECTIVENESS
۴. CONGRUENCE

این شاخص ها نشان می دهد که هر چه میزان بیشتری از استعداد، هوشمندی و خلاقیت در سازمان جذب و نگهداری شده با پرورش یابند، هر چه بر دل بستگی و تعلق خاطر کارکنان سازمان به اهداف و آرمانهای آن افزوده شود هر چه همدلی و همنوایی بیشتری در سازمان مشاهده شود و هر چه فعالیتهای حوزه مدیریت منابع انسانی با کارایی بیشتری اجرا شوند می توان ارزیابی و قضاوت کرد که حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان ذیربط عملکرد موفق، مثبت و قابل دفاعی داشته است.

در نحوه اجرای فعالیت های مدیریت منابع انسانی نیز تقسیم کار جدیدی در حال وقوع است یکی از روندهای جدید در این مورد حضور پررنگ تر مدیران صف و سرپرستان اجرایی در قلمرو HR است مدیران صف و سرپرستان اجرایی مسئول و پاسخ گوی نهایی کار کارکنان هستند. اگر سیاستها و رویه های مدیریت منابع انسانی بخوبی طراحی و اجرا نشود و اگر قابلیتهای انسانی مورد نیاز سازمانها به اندازه کافی تأمین نگردد این مدیران و سرپرستان هستند که از عهده تحقق اهداف و اجرای ماموریت های خود بر نخواهند آمد. امروزه از همه مدیران اجرایی انتظار می رود در همه طول فرآیند مدیریت منابع انسانی از برآورد نیاز به نیروی انسانی (برنامه ریزی نیروی انسانی) تا استخدام، از تعیین نیاز آموزشی کارکنان تا ارزیابی اثر بخشی آموزش ها و از ارزیابی عملکرد کارکنان تا فرآیندهای مربوط به نگهداری و حفظ آنها حضور و مشارکت جدی داشته باشند. اهمیت حضور مدیران صف و سرپرستان اجرایی در قلمرو مدیریت منابع انسانی به اندازه ای است که شاید بتوان میزان حضور موثر آنها در این قلمرو را نیز بعنوان شاخص جدیدی به فهرست معیارهای توفیق مدیران منابع انسانی افزود. در تقسیم کار جدید در قلمرو مدیریت منابع انسانی، متخصصان منابع انسانی در تسادهای مرکزی شرکت ها با تمرکز بر اهداف بلند مدت به شکل دهی ارزش ها و تدوین سیاست های اصلی می پردازند و متخصصان دیگری از حوزه منابع انسانی در نقش HR PARTNER یا HR GENERALIST در واحدهای مختلف سازمان مستقیماً با مدیران صف کار می کنند و کمک می کنند تا استراتژی ها و وضوح و شفافیت عینی بیشتری بیابند و رویه ها و دستوالعملهای منابع انسانی بصورت مستقیم در خدمت تحقق برنامه های عملیاتی هر واحد بکار گرفته شود. در این تقسیم کار همچنین تعدادی از متخصصان مدیریت منابع انسانی در مراکز تخصصی^{۴۳} به ساماندهی فرآیند تبادل تجربه بین واحدهای سازمان و ارائه مشاوره های تخصصی به این واحدها و تعداد دیگری از متخصصان HR در مراکز خدماتی مشترک^{۴۴} به ارائه خدمات پشتیبانی مشترک به واحدهای سازمانی مختلف می پردازند. در سازماندهی جدید حوزه مدیریت منابع انسانی تکنولوژی اطلاعات و پیمان سپاری^{۴۵} نیز جایگاه ویژه ای دارند. تکنولوژی اطلاعات از طریق مداخله های موثری مثل استخدام از طریق اینترنت، آموزشهای مجازی به اتصال نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد کارکنان با برنامه های آموزشی و. فرآیند مدیریت منابع انسانی را بشدت تسهیل و تسریع کرده است (ابوالعلائی، ۱۳۸۴).

43. expertise center of

44. Service Center

45. Out Sourcing

۹- نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های نوین

مدیریت منابع انسانی از مهمترین فرآیندهای مدیریتی و پشتیبانی در همه سازمانهاست. این فرآیند که قبل از استخدام کارکنان در سازمان آغاز می‌شود و تا پس از انفصال کارکنان از سازمان هم ادامه می‌یابد می‌تواند موجب ایجاد و تقویت مزیت‌های رقابتی قابل‌اتکائی برای سازمانها شود. تجارب متعدد و دلگرم‌کننده‌ای در مورد نقش تعیین‌کننده و موثر این حوزه در توفیقات سازمانها در دست است، اما از سوی دیگر و در نقطه مقابل در تعداد بیشتری از سازمانها، حوزه مدیریت منابع انسانی هنوز نتوانسته است به جایگاه شایسته‌ای دست یابد و مشارکت موثری در سرنوشت استراتژیک سازمان و تحقق اهداف بلند مدت ذینفعان داشته باشد. مناسب‌ترین تعبیر در مورد «مدیریت منابع انسانی» این است که این فرآیند یا قلمرو سازمانی، دوران‌گذار پر اهمیت را طی می‌کند که در صورت موفقیت در این گذار به شریک استراتژیک و منبع تحولات اساسی سازمانها تبدیل شده و مجموعه‌ای از فرآیندها و فعالیت‌های ارزش‌آفرین را مدیریت خواهد کرد. نقش‌های نوین مدیران و متخصصان منابع انسانی، نحوه سازماندهی (تقسیم کار) در اجرای فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، نقش تکنولوژی و برون‌سپاری در آینده. مدیریت منابع انسانی قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی که مدیران و متخصصان HR باید در پی تحصیل و تکمیل آنها باشند و بالاخره توصیه‌های کاربردی خطاب به دست‌اندرکاران مدیریت منابع انسانی در سازمانها از جمله مندرجات و محتویات این مقاله است.

سازمانهای کسب و کار امروزه به شدت درگیر رقابت هستند. موفقیت در این رقابت فزاینده و فرساینده مستلزم وجود استراتژی‌های برتر و همچنین سازمان مناسب برای اجرا و پیاده‌سازی این استراتژی‌هاست. منظور از سازمان چیزی بیش از ساختار است چرا که تغییر ساختار از طریق تحولات تکنولوژیکی، مهندسی فرآیندها یا هر روش و رویکرد دیگری، موفقیت را تضمین نمی‌کند. اطلاعات موجود حاکی از آن است که ۹۰ درصد برنامه‌های استراتژیک با موفقیت به اجرا در نمی‌آیند و ۷۰ درصد برنامه‌های بزرگ تحول سازمان‌ها یا به شکست منجر می‌شوند و یا به نتایج مورد انتظار دست پیدا نمی‌کنند.

حوزه منابع انسانی سرچشمه زنجیره ارزش‌آفرینی در سازمان‌هاست. این زنجیره ارزش از کارکنان آغاز می‌شود، به مشتریان اتصال می‌یابد و به حوزه سهامداران و سرمایه‌گذاران نیز تسری می‌یابد. در این زنجیره ارزش‌آفرینی، حوزه منابع انسانی باید بتواند استراتژی را به نتیجه، مأموریت سازمان را به اقدام و چشم‌انداز سازمان را به هدفی ارزشمند و شایسته فداکاری و وفاداری از نگاه کارکنان تبدیل کند.

مهم‌ترین نقش حوزه مدیریت منابع انسانی فراهم کردن منابع انسانی شایسته و مناسب برای سازمان است. تناسب و شایستگی منابع انسانی به ترکیبی از دانش، مهارت و توانائی کارکنان از یک سو و انگیزه و وفاداری سازمانی آنها از سوی دیگر اطلاق می‌شود. مدیریت منابع انسانی می‌تواند دانش، مهارت و توانائی‌های لازم در کارکنان را از طریق ترکیبی بهینه از سیاست‌های ۵ گانه زیر تأمین نموده و در خدمت سازمان ذریبط قرار دهد:

۱. استخدام افراد مناسب^{۴۶}
۲. آموزش و پرورش کارکنان موجود^{۴۷}
۳. استفاده از ظرفیتهای افراد در قالب پیمان‌سپاری، شبکه‌تأمین‌کنندگان و ...^{۴۸}

46. buying

47. building

48. borrowing

۴. جابجا کردن با کنار گذاشتن افراد نامناسب و ناکارآمد^{۴۹}

۵. حفظ و نگهداری کارکنان کلیدی و مستعد^{۵۰}

حوزه مدیریت منابع انسانی همچنین باید (می تواند) انگیزه ها و شاخص وفاداری سازمانی کارکنان را از طریق طراحی و اجرای نظام های مناسب و موثر جبران خدمت، انجام نظر سنجی ها و رضایت سنجیهای مستمر از کارکنان و اقدامات اصلاحی متعاقب آن و فراهم کردن فرصت های رشد و یادگیری برای آنها تامین نماید.

سیاست ها و تدابیر مدیریت منابع انسانی سهم زیادی در خلق و رشد دارایی های نامشهود سازمان ها نیز دارد. در عصر اقتصاد مبتنی بر دانش و فعالیت های ارزش آفرین سازمان ها فقط منحصر و متکی به دارایی های مشهود آنها نیست، بلکه دانش، مهارت و قابلیت های کارکنان، روابط سازمان با مشتریان و تامین کنندگان، کیفیت محصولات و خدمات، اعتبار و خوش نامی سازمان در میان افکار عمومی و فرهنگ سازمانی، دارایی هایی به مراتب ارزشمندتر از دارایی های فیزیکی هستند، لذا توانمندی سازمان ها در بکارگیری این دارایی های نامشهود قدرت اصلی ارزش آفرینی آنها را شکل می دهد. تعدادی از مهمترین اقلام تشکیل دهنده سبد دارایی های نامشهود سازمان ها که مربوط به حوزه مدیریت منابع انسانی است عبارتند از:

- توانایی سازمان در اجرا و پیاده سازی استراتژی: توانایی سازمان در نوآوری: توانایی سازمان در جذب و بکارگیری کارکنان با استعداد و هوشمند: توانایی و اعتبار تیم مدیریتی سازمان
- ظرفیت سازمان برای یادگیری
- سرعت سازمان در مواجه شدن با تحولات و تغییرات محیطی حوزه مدیریت منابع انسانی می تواند از طریق بهبود نگرش و ارتقاء توانایی های کارکنان بر دارایی های نامشهود سازمان متبوع بیفزاید (ابوالعالی، ۱۳۸۴).

۱۰- نتیجه گیری و پیشنهادها

بی تردید منابع انسانی در همه اعصار و قرون، مهمترین عامل دستیابی به توسعه بشمار میرفته و همواره بعنوان موتور توسعه مطرح شده است. در عصر حاضر نیز که بشر به پیشرفتهای فوق العاده در زمینه علوم و تکنولوژی دست یافته، به رغم نقش تکنولوژی در تحقق توسعه اقتصادی و صنعتی، نه تنها از اهمیت منابع انسانی کاسته نشده بلکه توجه به موضوع «منابع انسانی» عنوان خالق و بکار گیرنده فن آوری، ضرورتی روز افزون یافته است. در توسعه منابع انسانی در سازمان همواره باید ظرفیتهای جدید انسانی شناسایی شوند تا توسعه قابلیتها و کیفیتهای انسانی بصورت یک فرآیند دائمی انجام شود.

در مفهوم توسعه منابع انسانی در سازمان، هدف ایجاد مهارت هایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و یا مسئولیت سنگین تر آماده کند، بنابراین برنامه های آموزشی توسعه منابع انسانی به منظور رشد افراد بدون ارتباط با مشاغل جاری یا آتی سازمان است؛ این بدان معنا نیست که نتیجه حاصل از برنامه های آموزشی توسعه در مسائل جاری یا آتی افراد سازمان بدون استفاده باشد بلکه برنامه هایی طراحی می شوند و در یک کلام هدف برنامه آموزشی توسعه این است که سازمان را همیشه زنده و پا بر جا نگهدارد تا روند انطباق و تغییر روش ها و سیاست ها در سازمان به سهولت انجام پذیرد. توسعه منابع انسانی دارای فرآیندی مشتمل بر معاینه و تشخیص و پیشگیری و درمان است برای اینکه این

49. bouncing

50. binding

فرآیند بطور کامل منجر به توسعه منابع انسانی شود، ارزیابی عملکرد بایستی رابطه تنگاتنگی با آموزش نیروی انسانی داشته باشد. در فرآیند توسعه منابع انسانی کار معاینه و تشخیص را ارزیابی عملکرد و کار پیشگیری و درمان را آموزش از طریق برقراری آموزشهای مورد نیاز و جهت دار انجام می دهد.

در مفهوم جدید توسعه منابع انسانی، انسانهای سازمانی بایستی به کیفیتهایی مجهز شوند که هیچگونه مشکلی با سازمان نداشته باشند و با دلسوزی و تعهد و بینشی علمی، تمام توانمندیها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریتهای سازمانی قرار دهند و دائماً برای سازمان ارزشهای فکری و کیفی جدیدی تولید کنند. درک اهمیت منابع انسانی سازمان و توسعه آن از مهمترین عوامل کلیدی در موفقیت و اثربخشی سازمان است زیرا تنها مزیت رقابتی پایدار سازمان، انسانهای مشغول بکار در آن هستند. برای موفقیت و ارتقاء اثربخشی سازمان بایستی همواره سیستمها و سرمایه های سازمانی را در جهت حمایت از سرمایه گذاری در جهت توسعه منابع انسانی سوق داد.

به بیان دیوید ج. مک لافلین (۱۹۸۴) باید ابتکار عمل را در دست گرفت و محیطی را فراهم ساخت تا استعدادهای درونی و نهفته افراد در آن شکوفا شود و در نتیجه آن سلامت و بهبود سازمان تأمین گردد.

آموزش مستمر و بهره گیری از مشارکت افراد در سازمان بطور مستقیم با پرورش و شکوفایی بالقوه استعداد کارکنان مرتبط است و می تواند در توسعه منابع انسانی نقش عمده ای را ایفا نماید. علاوه بر آن امروزه ارائه دانش لازم و تغییر و جهت دهی به آن در منابع انسانی از طریق فناوری اطلاعات به سهولت انجام می گیرد و کارکنان یک سازمان یا جامعه را در ابعاد مختلف توسعه می بخشد.

بنابر این توجه به سه موضوع کلی مطرح شده می تواند در توسعه مدیریت منابع انسانی در سازمانهای امروزی مفید و مؤثر واقع شود.

مقایسه اجمالی آنچه به عنوان مختصات نوین جهانی مطرح شده است، نشان دهنده زمینه مستعد شکل گیری سازمان های پویا است. از این رو به نظر می رسد پیاده سازی موارد زیر به طریقی صریح و جامع در اجرای برنامه و سند چشم انداز ایران در افق ۱۴۰۰ قابل اجرا و پیگیری می باشند:

- ✓ زمینه سازی بهبود مستمر سازمان ها و دستگاههای اجرایی کشور.
- ✓ گرایش دستگاههای اجرایی کشور به سمت نظارت و هماهنگی امور و واگذاری عملیات به بخش خصوصی فعال و کارآمد با رعایت استانداردهای سازمانهای جهانی و بین المللی.
- ✓ افزایش توان دستگاه ها در رویارویی با چالش های محیطی و بین المللی از طریق تربیت نیروهای هوشمند و خلاق و تمهیدات لازم برای حفظ آنها.
- ✓ ارتقاء بینش و دانش مدیران دستگاههای اجرایی برای ایفای نقش نظارتی و تدوین برنامه های جامع و با قابلیت های کاربردی و عملیاتی
- ✓ ترویج فرهنگ نوین مدیریتی بالاخص تبیین موضوعات مهمی از قبیل مدیریت فن آوری اطلاعات، مدیریت سازمان های یادگیرنده، مدیریت دانش و سایر تمهیدات برای پرورش نیروهای خلاق.

بنابراین ملاحظه می شود که توسعه بخش خصوصی با ایجاد سازمانهای مبتکر و خلاق به گونه ای که امکان پاسخگویی به نیازهای مردم را داشته و سازمانهای دولتی را از ارجاعات بی مورد و بی فایده مصون نگه دارد، باید از جمله تأکیدات صریح و ضمنی قانون محسوب شود. با توجه به نیازهای توصیف شده می بایستی بخش دولتی و غیردولتی، موضوع

توسعه منابع انسانی را با تمامی ابعاد آن شامل موضوع فراگیری در چارچوبهای ملی و سازمانی، هوشمندسازی سازمان، اعمال مدیریت دانش و مقولاتی از این قبیل را به صورت صریح، در موضوع اصلاح ساختار منابع انسانی در چشم انداز افق برنامه ۲۰ ساله توسعه لحاظ نماید.

منابع و مأخذ

۱. آرمسترانگ، مایکل. ۱۳۸۵. مدیریت عملکرد، راهبردهای کلیدی و راهنمای عمل. ترجمه سعید صفری و امیر وهابیان. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
۲. آرمسترانگ، مایکل. ۱۳۸۶. مدیریت استراتژیک منابع انسانی: راهنمای عمل. ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. ابوالعالی؛ بهزاد. ۱۳۸۴. نقشهای نوین مدیران منابع انسانی، دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی. تهران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.
۴. اسدزاده، حسن. ۱۳۸۶. درآمدی بر نقش منابع انسانی در ایجاد سازمانهای نوین جهانی. نخستین کنفرانس توانمند سازی منابع انسانی، تهران، بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران.
۵. اوتارخانی، علی؛ علاءالدینی، امیراردلان. ۱۳۹۰. بررسی رابطه تأمین نیاز به ابزارهای مدیریت منابع انسانی الکترونیکی با شایستگی‌ها و نقش‌های آنان در سازمان. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۷: ۸۰-۵۷.
۶. اولریش، دیو؛ بروکبانک، وین. ۱۳۸۵. طرح ارزش‌آفرینی منابع انسانی. ترجمه مسعود بینش، افشین دبیری و رضا قرائی‌پور. تهران: نشر آهار.
۷. حمیدی، همایون. ۱۳۹۲. نقش‌های نوین مدیران منابع انسانی. سازمان خبری خودرو و صنایع وابسته.
۸. دسلر. گری. ۱۳۸۹. مبانی مدیریت منابع انسانی. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. چاپ ششم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۹. سعادت، اسفندیار. ۱۳۹۲. مدیریت منابع انسانی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه. مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
۱۰. سلطان‌پناه، هیرش؛ عبدی، نریمان. ۱۳۸۹. نقش‌های نوین منابع انسانی در سازمان‌های فرآیند محور. همایش بین المللی مدیریت فرآیندهای سازمانی، مرکز همایش‌های علمی جهاد دانشگاهی، واحد تهران.
۱۱. سوری، حسن. ۱۳۸۶. مهندسی مجدد در سازمان‌های ایرانی. تهران: انتشارات رسا.
۱۲. سیدجوادین، سیدرضا. ۱۳۸۵. مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. تهران: انتشارات نگاه دانش.
۱۳. گنو، ژان ماری. ۱۳۸۱. پایان دموکراسی. ترجمه عبدالحسین نیک‌گهر. انتشارات آگاه.
۱۴. میرسپاسی، ناصر؛ غلامزاده، حسین. ۱۳۸۲. مدیریت منابع انسانی و روابط کار. تهران: نشر میر.
۱۵. میرسپاسی، ناصر؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ شفیع‌زاده، رضا. ۱۳۸۸. مدل مدیریت منابع انسانی بخش تعاون. مجله تعاون، ۲۰(۲۱۲): ۸۹-۵۳.
۱۶. همر، مایکل. ۱۹۹۵. طراحی نو در مدیریت: مهندسی دوباره شرکتها، منشور انقلاب سازمانی. ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد. تهران: انتشارات رسا.

17. Armstrong, M. 1993. A handbook of personnel management practice (4th ed.). London: Kogan.

18. Barclay. Ra. & Murray P.C. 2002. What is knowledge Management. www.mediaaccess.com/whatis.html.
19. Becker, B. 2006. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*.
20. Biesaleski, E., & Abeskar, A. 2005. Human resource management with ontology. DiamberChrysler AG, Werk Worlth, Forschungszentrum Informatik (FZI), karlsruhe.
21. Cabrera, E. F. 2003. Strategic Human Resource Evaluation. *Journal of Human Resource Planning*, 26(1), 41-50.
22. Decenzo, D. A. & Robbins, S. 2005. *Fundamental of human resource management*. 8 Ed. John Wiley & Sons Inc.
23. Earl, M.J. 1994. The new and the old of business process redesign, *Journal of Strategic Information Systems*, 3(4): 5-22.
24. Gibrgin, P. 2002. *New vision in public administration*. M.E. Sharp.
25. Harrington, H.J. 1992. *Business Process Improvement*. McGraw-Hill, New York, NY.
26. Lee, R., Dale, B. 1998. Business Process Management: A Review and Evaluation. *Business process management journal*, 4(3): 214-215.
27. Mayer, A. 2004. Organizational Goals and Models of Co-operative Human Resource Management, *Industrial Management Review*, Taking sort and Koollong.
28. Paper, D. 1997. Value of creativity in Business process Reengineering proceeding of the Hawaii. *International conference on system sciences*, 3, pp 290-297.
29. Robinson, P. 2002. *World New Manufacturing Checklist*. www.pic.Co.uk. Nov2002.
30. Stewart J. and MC Goldrick, J. 2000. *Human Rrsorce Development: Perspectiren, Strategien, and Practice*. Pitman Publishing.
31. Storey, J. 1998. From personnel management to human resource management. In Storey, J. (ed), *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge,
32. Turner, J. R. 2010. *Human resource management in project-based organizations*. Translated by Asili, A. Tehran: Research Institues Petroleum Industry Publications (in Persian).