



توانمندسازی کارکنان؛ تبدیل قدرت به دانایی

اشاره

در محیط پرتنش و ناپایدار کسب و کار امروز، مدیران سازمانها و بنگاهها با چالشهای گوناگونی روبه رو هستند. آنها باید سازمان خود را به گونه ای هدایت و رهبری کنند که در برابر رقیبان بتوانند دوام آورده و به حیات خود ادامه دهند. تغییرات تکنولوژیک و نوآوری در محصول از یک سو و پیچیدگی مدیریت بر سازمان از سویی دیگر، راهی جز تکیه بر سرمایه اصلی (سرمایه انسانی) باقی نمی گذارد. براین اساس اهمیت و ارزش کارکنان روز به روز بیشتر شناخته شده و انسانهای کارآمد و دانشگران، ارزش خود را باز یافته اند.

حوزه توسعه منابع انسانی، رویکردها و مفاهیم مختلفی را دربرمی گیرد. در بخش نخست میزگرد پیرامون ضرورت توسعه منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان در رویارویی با چالشهای جهانی و نیز نگاه حرفه‌ای به مدیریت منابع انسانی و ابعاد دیگر موضوع سخن گفته شد و اهمیت مطلب نیز مورد تاکید شرکت کنندگان قرار گرفت.

در نخستین بخش میزگرد، محورهای در پی آمده بیشتر جلب نظر می کرد:

- شناسایی و تربیت مدیران آینده، از مهمترین راهکارهای توسعه و بقای سازمانهاست.
- مدیریت منابع انسانی، امروز به عنوان یک تخصص شناخته می شود.
- مدیران بنگاهها، دارایی‌های منابع انسانی را سبب دارایی ارزشمندی می دانند که می تواند ارزش افزوده ایجاد کند.
- مدیر منابع انسانی به عنوان «شریک استراتژیک سازمان» باید شناخت دقیق از محیط خود داشته باشد.
- رهبری برنامه های تحول، به حوزه مدیریت منابع انسانی وابسته است.
- یکی از رسالتهای توسعه منابع انسانی، قراردادن انسان در مسیر تحقق صفات ذاتی اش است.
- «هم پیمانی در کسب و کار» به عنوان یکی از شایستگی های جدید متولیان منابع انسانی مطرح است.
- مدیران منابع انسانی برای افزایش اثربخشی واحدهای خود، باید به نقش آفرینان کسب و کار تبدیل شوند.
- افتخار مدیران عالی امروز، این است که با استفاده از منابع انسانی، با چالشهای جهانی رویارویی می کنند.
- در بخش حاضر، میهمانان میزگرد ضمن تشریح بخش دیگری از دیدگاه های خود در زمینه ابعاد دیگر موضوع مورد بحث سخن می گویند. افزایش کارایی و بهره وری و سطح رضایت کارکنان در سازمان، چالشهای عمده موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی، مشارکت کارکنان، ویژگیهای مدیران توسعه منابع انسانی، هوشهای چهارگانه، برنامه ریزی برپایه داشته‌ها، نخبه‌گرایی، توانمندسازی کارکنان و روشهای آن، مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و چالشهای آن، مثلث اعتماد، نقش آفرینی جدید در حوزه منابع انسانی، دانشگاه سازمانی، نقاط ضعف و قوت کنفرانس‌های چهارگانه توسعه منابع انسانی، و سرانجام آینده منابع انسانی از جمله نکات عمده و کلیدی است که مورد نقد و بررسی و تحلیل علمی شرکت کنندگان در میزگرد قرار گرفته است.
- در آستانه برگزاری پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، توجه علاقه‌مندان را به بخش دوم و پایانی میزگرد جلب می کنیم.

دکترای مدیریت دولتی با گرایش منابع انسانی، مدرس و مشاور مدیریت منابع انسانی، دبیر کمیته علمی پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی



بهزاد ابوالغلابی

کارشناس ارشد مدیریت، مترجم چند کتاب در زمینه مدیریت منابع انسانی، رئیس توسعه منابع انسانی شرکت ساپکو



افشین دبیری

دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، مدیر توسعه مدیریت سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، دبیر پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی



عباس غفاری

دکترا در روان درمانی، دارای تألیفات و مقالاتی در حوزه مدیریت منابع انسانی، عضو هیات علمی دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی



علی محمد گودرزی

دانش آموخته مدیریت دولتی، معاون اداری و توسعه منابع انسانی شرکت ساپا



مصطفی و حیدزاده

تدبیر: در بخش نخست میزگرد، میهمانان ارجمند مطالبی پیرامون ضرورت توسعه منابع انسانی و نقش آن به عنوان پشتیبان سازمان، ارتقای جایگاه، رویکردهای جدید، توازن کار و زندگی و نیز چالشهای موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی بیان کردند که مورد توجه علاقه‌مندان قرار گرفت.

اینک از صاحب‌نظران و سروران گرامی درخواست می‌شود که ابعاد و گوشه‌های دیگری از مبحث توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی را با توجه به محدودیت وقت، مورد تحلیل و نگاه آسیب‌شناسانه خود قرار دهند.

عملیاتی توجه کرده‌اند. در اینجا می‌توان به این نکته اشاره کرد که سه دسته نیروی انسانی داریم: نیروی کار، منابع انسانی که ارزش افزوده زیادی ایجاد می‌کند، و بالاخره سرمایه نیروی انسانی که جزء سرمایه‌های سازمان است و سازمانها باید به خوبی از این سرمایه نگهداری کنند.

نکته دیگر اینکه رویکرد ما در توسعه منابع انسانی باید کارآیی و بهره‌وری باشد و این بدان معناست که اگر صرفاً آموزش برای آموزش باشد، هیچگونه توسعه‌ای نخواهیم داشت. چنانچه آموزش و توسعه انجام و کارراهه مناسب شغلی فراهم شود، اما کیفیت محصول کاهش یابد و میزان

نباید از افراد غیرحرفه‌ای و غیرمتخصص در مدیریت منابع انسانی خود استفاده کنند.

ابوالعلائی: در حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمانهای کشور دو چالش وجود دارد که یکی از آنها به مدیران برمی‌گردد و اینکه مدیران ما برای تصدی نقش‌ها و مسئولیت‌های خود تا چه میزان آمادگی دارند. یکی از کارهایی که ما انجام می‌دهیم این است که در انتخاب مدیران به دانش و مهارتهای آنان توجه خاصی داریم. بسیاری از مدیران ما افراد فنی هستند که در مشاغل فنی هم مدیریت می‌کنند. بنابراین از لحاظ



ضایعات و سطح نارضایتی در کارکنان بیشتر شود، در این صورت معلوم می‌شود که مسیر درستی طی نشده است.

انتظار ما از سرمایه‌گذاری در این حوزه افزایش بهره‌وری، سطح رضایت کارکنان و مشتریان و درآمد و سودآوری سازمان و ارائه خدمات بهتر به سازمانها و بنگاههاست.

در هر حال برای بالا بردن بهره‌وری منابع انسانی در سازمان باید مدیر منابع انسانی، متخصص باشد. در حال حاضر در مرحله‌ای از رشد و تکامل توسعه منابع انسانی در کشور هستیم که سازمانها دیگر

غفاری: اهمیت توسعه منابع انسانی به عنوان یک حوزه کلیدی و استراتژیک در سازمان و عامل مولد ثروت، باعث شده است که توجه به حوزه منابع انسانی در دنیا خصوصاً در دهه اخیر بسیار زیاد شود. در قرن حاضر همه به یک سمت حرکت می‌کنند و چشم انداز خود را به جای تولید کالا، تولید دانش قرار می‌دهند، حتی بعضی از کشورهای پیشرفته اعلام کرده‌اند که در آینده، صادرات دانشی خواهند داشت.

در حال حاضر تقریباً همه بنگاههای بزرگ و رقابتی دارای حوزه مستقل منابع انسانی هستند و به این مساله به شکل

دانش و مهارت مورد قبولند، اما قابلیت‌های مدیریت عمومی مانند مدیریت مالی و منابع انسانی کمتری دارند و به نظر من چالشی است که در حال حاضر سازمانهای ما با آن مواجهند. بنابراین باید در زمان انتصاب مدیران به فعالیتهایی که در حوزه منابع انسانی انجام می‌شود، توجه کرد.

مساله‌ای که همیشه روی آن تاکید دارم این است که همه مدیران سازمانها، مدیر منابع انسانی نیز هستند، اما بعضی برای انجام این مسئولیت آماده نیستند و آموزشهای لازم را ندیده‌اند. اینکه چگونه مدیران سازمانها را به یک مدیر منابع انسانی



ابوالعلائی:

اینکه چگونه مدیران سازمانها را به یک مدیر منابع انسانی تبدیل کنیم، خود یک چالش است.

یکی از چالشهای بزرگ سازمانهای ما در حوزه منابع انسانی، بحث مشارکت کارکنان است.

«شیکه سازی بین سازمانها» از جمله نقاط قوت چهار کنفرانسی است که در زمینه توسعه منابع انسانی برگزیده شده است.

اینکه عدهای تجربه و دانش خود را مستند کرده و در اختیار دیگران قرار داده اند، یک نهضت است.

بر پایه «مثلث اعتماد» اگر بخواهید دیگران به شما اعتماد کنند، باید سه خصوصیت را در خود تقویت کنید: توانایی و قابلیت داشتن دانش و تخصص، داشتن قابلیت یکپارچگی شخصیتی، خیر خواهی.

تبدیل کنیم، خود یک چالش است.

چالش بزرگ دیگر سازمانهای ما در حوزه منابع انسانی، بحث مشارکت کارکنان است. این یک چالش بزرگ است که ما چه کاری انجام دهیم که کارکنان سازمانهای ایرانی با تمام وجود و با به کارگیری استعداد، توان و همه دانش خود را در راه بهره وری و مأموریت سازمان انجام دهند. بنابراین اگر تربیت، پرورش و انتصاب مدیران در همه لایه های سازمان از مدیران ارشد تا سرپرستان به صورت مناسب صورت گیرد و به موضوع مشارکت که تعهد، تعلق خاطر و درگیر بودن کارکنان است به شکلی موثر و مثبت توجه شود، در بقیه موارد هیچگونه کمبودی در سازمانهای ما نیست.

در نهایت باید تأکید کنم که توسعه منابع انسانی امروز یک حرفه بسیار جذاب، پرطرفدار و اثربخش در دنیاست. مدیران توسعه منابع انسانی باید این ۵ ویژگی بزرگ را داشته باشند: گشاده نظر، خوش بین، برون گرا، اهل ارتباط و دارای قدرت نفوذ.

من اعتقاد دارم که کنفرانس توسعه منابع انسانی توانسته است این پیام را به جامعه حرفه ای ایران برساند که این نیاز بسیار جدی است، اما باید نقدی نیز بر فراز و نشیب های مدیریت داشته باشیم که با تغییر سیاستهای کلان، کار را دشوار می کنند. شما چند مدیر می شناسید که برای سازمان خود سند استراتژیک تهیه کرده اند و یا به پرورش نیروی انسانی توجه دارند؟ یا به سرمایه های انسانی خود، به عنوان یک مزیت رقابتی نگاه می کنند؟

امیدوار هستم توجه به دانش و دانش پروری در کشور ما جدی تلقی شود و به این احساس برسیم که برای رسیدن به هر هدف، باید از مسیر دانش عبور کنیم.

وحیدزاده: ما در بحث هایی که داشتیم به این نتیجه رسیدیم که مزیت نسبی خود را پیدا کنیم و درباره داشته های خود بحث کنیم. به اعتقاد من اگر بخواهیم خودمان را با خیلی از کشورها مقایسه کنیم، همیشه احساس پوچی در ما باقی می ماند. چنانچه براساس داشته های خود برنامه ریزی کنیم، چنین مشکلی پیش نخواهد آمد. ما در سایه همچون گوگل در توسعه منابع انسانی کار می کنیم، ولی متمرکز عمل نمی کنیم و دنبال هدف خاصی نیستیم.

گودرزی: همین مشکلی که آقای وحیدزاده فرمودند نیز ناشی از فضای دولتی است که

گودرزی: ما به تازگی کاری را با یکی از دانشگاهها شروع کردیم و در مطالعه خود درباره هوش هیجانی، حداقل تا امروز ۱۸۰ رساله دانشگاهی را به دست آورده ایم و تعداد مقاله هایی که در این زمینه آماده شده است، بیش از ۸۰۰ مقاله است. یکی از رساله ها در مورد ویژگیهای رهبری و منابع انسانی حرفه ای است. این رساله بررسی می کند که ریخت شناسی مدیران توسعه منابع انسانی از بعد رهبری چیست؟ سپس عنوان می کند که مطالعات اخیر نشان می دهد که مدیران توسعه منابع انسانی بخش جدیدی به نام «رهبری» دارند، و در این بخش مفاهیمی نظیر فرهنگ، ارزش، مسیر یادگیری، مسیر تغییر سازمانی و دیده بانی نظام انگیزشی و کیفیت کاری مطالعه می شود.

در این تحقیقات آمده است که مدیران توسعه منابع انسانی باید از ۴ هوش برخوردار باشند از جمله بسیار باهوش باشند (IQ)؛ یعنی سیستمها را خوب بشناسند و زبان انگلیسی بدانند. همچنین در این تحقیقات تأکید شده است که توسعه منابع انسانی، علم بین رشته ای است و مدیر واحد آن باید روان شناسی، رفتار سازمانی، فلسفه، سیاست، کار تخصصی خود و ... را بداند. دومین هوش، هوش هیجانی (EQ) است که مدیران توسعه منابع انسانی باید آن را دارا باشند، مدیران توسعه منابع انسانی در بنگاهها، باید آینه ای برای





وحیدزاده:

اگر ما روی داشته‌های خود برنامه‌ریزی کنیم، موفق‌تر خواهیم بود.

چنانچه به شرایط رقابت برسیم به دنبال مدیران حرفه‌ای خواهیم رفت.

در حال حاضر براساس شرایط موجود، باید داشته‌ها و مزیت‌های رقابتی خود را شناسایی کنیم.

پیشنهاد می‌کنم در کنفرانس پنجم توسعه منابع انسانی افراد نخبه شناسایی و در یک جا متمرکز شوند در این صورت زایش حاصل از این مجموعه می‌تواند در کل کشور تأثیر بگذارد.

موجب شده است، رقابت وجود نداشته باشد.

وحیدزاده: بنابراین اگر ما روی داشته‌های خود برنامه‌ریزی کنیم، موفق‌تر خواهیم بود.

گودرزی: به اعتقاد من دوره گذار ما فرا رسیده است؛ یعنی حتی در انتخابات ریاست جمهوری از دید منابع و سرمایه انسانی باید به جای فرد به دنبال سیستم بگردیم و ساختار خود را تغییر دهیم؛ زیرا وقتی فضای رقابت و عرضه و تقاضا در بازار حاکم شود، مدیر بنگاه سعی می‌کند که مدیران حرفه‌ای را برای خود، جذب و نگهداری کند.

وحیدزاده: طبیعی است اگر به شرایط رقابت برسیم، به دنبال مدیران حرفه‌ای خواهیم رفت، اما در حال حاضر این شرایط حاکم نیست و براساس شرایط موجود باید داشته‌ها و مزیت‌های رقابتی خود را شناسایی کنیم. پیشنهاد می‌کنم در کنفرانس پنجم توسعه منابع انسانی افراد نخبه شناسایی شوند و در یک جا جمع شوند؛ زیرا سینرژی و زایش حاصل از این مجموعه می‌تواند در کل کشور تأثیر بگذارد.

غفاری: اهمیت مقوله توانمندسازی در دنیای امروز یکی دیگر از محورهای کنفرانس پنجم است. ویژگی سازمانهای امروزی پویایی و پیچیدگی، ابهام و سنت‌گریزی است و دائم از محیط اطراف خود تأثیر می‌پذیرند و تغییر را به عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر پذیرفته‌اند. پیش‌بینی تغییرات با دقت نسبتاً معقول با ایراد مواجه خواهد بود. با درک این مهم که تغییر جزء لاینفک و ذات سازمانهای هزاره سوم است، قدرت سازگاری و انطباق با تحولات اخیر در عرصه‌های مختلف، اقتصادی و اجتماعی، افزایش می‌یابد. به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، تواناسازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارتی است که به سرعت کهنه و منسوخ می‌

شود. از این رو، داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارائیهای حیاتی سازمان به حساب می‌آیند، منافع بسیار زیادی برای سازمانها، شرکتهای و بنگاههای اقتصادی به دنبال خواهد داشت. تغییر محیط بیرونی کسب و کار، یکی از عواملی است که موجب شده است تا توانمندسازی نیروی انسانی در سازمانها و بنگاههای بزرگ ضرورت پیدا کند. شکل‌گیری اقتصاد مبتنی بر دانش، شدت رقابت، نوآوری سریع تکنولوژی، تقاضای مستمر برای کیفیت برتر و ارزش بیشتر و نیز افزایش مشکلات زیست محیطی از جمله موارد مهمی است که به تغییر محیط بیرونی کسب و کار منجر شده است.

نیروی انسانی آگاه‌تر، حساس به زمان و نیز پیدایی دانشگران و کارکنان مبتنی بر دانش، از ویژگیهای آشکار تغییر نیروی انسانی در عصر حاضر است که این امر ضرورت توانمندسازی آنها را بیشتر می‌نماید. توانمندسازی کارکنان، روش جدیدی برای افزایش بهره‌وری آنان، از راه بالا بردن تعهد کارکنان به سازمان و تعهد سازمان به کارکنان است. توانمندسازی کارکنان اگرچه شامل تفویض اختیار نیز می‌شود، اما مستلزم تغییر بنیادی در طرز تلقی کارکنان نسبت به مسئولیت، تعهد و چگونگی انجام کارشان همراه با آماده‌سازی فرهنگ سازمانی است. توانمند

کنفرانس پنجم توسعه منابع انسانی باید پیوندی با انجمن منابع انسانی دانشگاه و یک آکادمی حرفه‌ای برقرار کند، تا بتواند ضمن استفاده از داشته‌های خودمان دانش جهانی را نیز منتقل کند.





غفاری:

تنها راه پیش روی مدیران برای غلبه بر شرایط نامطمئن پیچیده سازمانهای امروز، تواناسازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارت است.

نیروی انسانی آگاهتر، حساس به زمان و پیدایی دانشگران، از ویژگیهای آشکار تغییر نیروی انسانی در عصر حاضر است.

توانمندسازی کارکنان شامل تبدیل طبیعی قدرت به دانایی و فرهیختگی، بدون تلاش در حفظ و تملک قدرت است.

در قرن حاضر همه به یک سمت حرکت می کنند و چشم انداز خود را به جای تولید کالا، تولید دانش قرار می دهند.

انتظار ما از سرمایه گذاری در حوزه توسعه منابع انسانی، افزایش بهره‌وری سطح رضایت کارکنان و مشتریان و سودآوری سازمان و ارائه خدمات بهتر به سازمانها و نگاههاست.

این‌گونه برشمرد: ۱. استراتژی آموزش مهارتهای حل مسئله، ۲. استراتژی آموزش مهارتهای پشتیبانی و تجهیز منابع، ۳. استراتژی افزایش آگاهی جمعی از طریق داستان‌گویی.

در محیط متغیر کنونی مباحث عمده‌ای نظیر خصوصی سازی، تولید دانش، قانون نظام هماهنگ خدمات کشوری و سایر عوامل تأثیرگذار در حوزه منابع انسانی کشور و بنگاهها مطرح است، امیدوارم کنفرانس پنجم نقش عملی و کاربردی خود را بر جای بگذارد.

مدیریت منابع انسانی الکترونیک

دیپری: یکی از محورهای کنفرانس پنجم توسعه منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی الکترونیک (E-HRM) است. با توجه به اهمیت این موضوع قصد دارم به چند نکته اشاره کنم و امیدوارم در این کنفرانس فرصت پرداختن پژوهشگران محترم به منابع انسانی الکترونیک وجود داشته باشد. بویژه این نگرانی وجود دارد که هنوز تعریف روشنی از E-HRM در جامعه صنعتی و حتی دانشگاهی ما ارائه نشده و در نتیجه حرکت سازمانها در این راستا از شتاب لازم برخوردار نیست. به عنوان یک شاخص سریع، شما می توانید نسبت منابع موجود در دو زمینه کسب و کار الکترونیک و منابع انسانی الکترونیک را مقایسه کنید و با توجه به توسعه روزافزون کسب و کار الکترونیک، معلوم خواهد شد چالشهای متولیان منابع انسانی در این عرصه، قابل توجه است.

واحدهای منابع انسانی نمی توانند خود را از جریان قدرتمند فناوری اطلاعات کنار بکشند و نسبت به آن بی تفاوت بمانند و چه بهتر که تلاش کنند از این تهدید، فرصتی شایسته برای تثبیت نقش آفرینی خود در کسب و کار خلق کنند. باید تأکید کنم E-HRM معادل سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی (HRIS) یا مدیریت منابع انسانی مجازی (V-HRM) نیست، بلکه زیرساختی برای واگذاری فعالیت های منابع انسانی به مدیریت و کارکنان است. هدف E-HRM فراهم کردن توانی است که خدمت واحد منابع انسانی را به مشتریان

کردن کارکنان به معنای دادن مسئولیت و اختیار از سوی مدیران به کارکنان است و نیز مشارکت دادن آنان در تصمیم گیری های اصلی، توجه به دیدگاههای کارکنان و نیز بها دادن به آن دیدگاه هاست. توانمند سازی کارکنان شامل تبدیل طبیعی قدرت به دانایی و فرهیختگی، بدون تلاش در حفظ و تملک قدرت است.

روشهای توانمندسازی

توانمندسازی کارکنان، روشهایی دارد که مهمترین آنها عبارتند از:

- غنی سازی و چرخه شغلی شغل
 - راهبردهای مشارکتی یا مدیریت مشارکتی
 - تفویض اختیار
 - تشکیل گروههای مستقل کاری و گروههای خودگردان
 - برنامه های توسعه سازمانی
 - چارچوب های تنظیم فکر
 - رفع موانع ذهنی خلاقیت.
- وظیفه رهبران سازمان فراهم ساختن تسهیلاتی برای پیاده سازی استراتژیهای توانمندسازی است. این استراتژیها به طور مستقیم یا غیرمستقیم موجب تغییر نگرش و رفتار کارکنان می شوند و زمینه را برای تربیت نیروی متخصص و توانمند مهیا می سازند. سه استراتژی مهم در توانمندسازی کارکنان را می توان

مدیران ما از لحاظ دانش و مهارت مورد قبول اند اما قابلیت های مدیریت عمومی مانند مدیریت مالی و منابع انسانی کمتری دارند و این یکی از چالش های سازمانهای ماست.





دبیری:

واحدهای منابع انسانی نمی توانند خود را از جریان قدرتمند فناوری اطلاعات کنار بکشند و نسبت به آن بی تفاوت بمانند.

سه نوع مدیریت منابع انسانی الکترونیک وجود دارد: عملیاتی، رابطه‌ای، تحول آفرین.

در کارزار حرکت سازمانها به کسب و کار الکترونیک، توسعه منابع انسانی نقش بی بدیلی بر عهده دارد.

برای کاستن از شکاف الکترونیک سازمان، توسعه منابع انسانی باید هوشیارانه راه‌حلهایی را پیش‌روی سازمان، قرار دهد.

برای پرداختن به آینده، باید ضمن درک بستر زمینه کسب و کار سازمانها، چشم‌انداز آینده را ترسیم کرد و سازمان منابع انسانی متناسب و متولیان منابع انسانی شایسته، پرورش داد.



آن بهبود بخشد، کارایی و اثربخشی هزینه ها را در درون واحد منابع انسانی بهبود دهد و کمک کند منابع انسانی در نقش شریک استراتژیک به سازمان در دستیابی به هدفهای خود موفق شود. سه نوع E-HRM وجود دارد: عملیاتی، رابطه‌ای و تحول آفرین. E-HRM عملیاتی، با فعالیت های اداری مانند حقوق و دستمزد و اطلاعات پرسنلی کارکنان سر و کار دارد. E-HRM رابطه‌ای با فرایندهای پشتیبانی کسب و کار پیوند دارد که از طریق آموزش، شناسایی و کارمندیابی و مدیریت عملکرد نمود پیدا می کند. اما E-HRM تحول آفرین با فعالیت‌های استراتژیک منابع انسانی مثل مدیریت دانش و جهت دهی مجدد استراتژیک ارتباط دارد. یک سازمان ممکن است سیاستهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک خود را از میان این سه گروه انتخاب کند تا به هدفهای منابع انسانی خود دست یابد. نکته مهمی که باید در نظر داشته باشیم این است که در کارزار حرکت سازمانها به کسب و کار الکترونیک، توسعه منابع انسانی نقش بی بدیلی بر عهده دارد. به اعتقاد من، برای کاستن از شکاف الکترونیک سازمان، توسعه منابع انسانی باید هوشیارانه راه‌حلهایی را پیش‌روی سازمان قرار دهد. من در اینجا به سه محور نمونه اشاره می کنم. اول انعطاف پذیر کردن ساعات کار. با استفاده از تکنولوژی نوین اطلاعات می‌توان در طراحی مشاغل بازنگری کرد و بسته‌های کاری متناسب با نیروی کار متخصص را پیشنهاد داد. در نتیجه شاخص‌های رفتاری کارکنان مانند غیبت کاهش و رضایت شغلی افزایش می‌یابند و شاید از آن مهمتر، سازمان قادر می‌شود فراتر از قراردادهای کاری مرسوم، دست به خلاقیت در بهره‌گیری از خدمات نیروهای خبره بزند که امکان حضور مستمر در سازمان را ندارند. البته همه چیز به کارکنان خبره ختم نمی‌شود؛ بلکه افراد دیگری را نیز شامل می‌شود که می‌توانند با استفاده از امکانات الکترونیک به طور متنوع در خدمت سازمان باشند و لذا نوع رفتار منابع انسانی با آنها دستخوش تغییر خواهد شد. دوم، فنون تولید چابک است. در طول دهه گذشته موضوعات هزینه و کیفیت، محیط تولیدی ما را

تحت تأثیر قرار داد و سخن از تولید ناب به میان آمد. روایت تازه تر در این زمینه «چابکی» است که به مفهوم تمرکز روی مشتری به جای نیازهای بازار و سفارشی سازی انبوه به جای تولید انبوه یا تولید ناب است. این مطلب به این معناست که چابکی، مستلزم چیزی بیش از یک سیستم تولید است و در اصل رویکردی کلان می‌طلبد که ملاحظات فنی، اطلاعاتی و مدیریت منابع انسانی را شامل می‌شود. به طور مشخص، یک سیستم چابک تولیدی به یک سازمان یادگیرنده بسیار سریع و کارآمد، تشویق چند مهارتی بودن کارکنان، توانمندسازی و تیم‌های از نو طراحی شده نیاز دارد. در چنین حالتی، فعالیت های منابع انسانی روی توسعه کارکنان، تشویق یادگیری و مدیریت دانش متمرکز است. این موضوعات با استفاده از امکانات الکترونیک به طور اثربخش‌تری قابل سازماندهی و پیاده‌سازی هستند. سوم، جهانی شدن است. من در فرایند ارزیابی تعالی سازمانهای کشور، متوجه شدم که بیشتر آنها رویای جهانی شدن را دارند و آن را در بنیانهای چشم انداز خود به نحوی منعکس کرده‌اند، اما معمولاً ارتباط آن را در فعالیت‌های توسعه منابع انسانی به وضوح نمی‌بینیم. یک نکته مهم در این مورد توجه به ضرورت جهانی شدن کارکنان است. در واقع این کارکنان جهانی

ما در مرحله‌ای از رشد و تکامل توسعه منابع انسانی در کشور قرار داریم که سازمانها دیگر نباید از افراد غیر حرفه‌ای و غیرمتخصص در مدیریت منابع انسانی استفاده کنند.



گودرزی:

بر پایه تحقیقات انجام شده مدیران توسعه منابع انسانی باید از ۴ هوش برخوردار باشند: بهره هوشی، هوش هیجانی، هوش اخلاقی، هوش معنوی.

مدیران توسعه منابع انسانی باید ۵ ویژگی را دارا باشند: گشاده‌نظر، خوش‌بین، برون‌گرا، اهل ارتباط، دارای قدرت نفوذ.

ما باید به این احساس برسیم که برای رسیدن به هر هدف، باید از مسیر دانش عبور کنیم.

اگر در اندیشه ایجاد توازن کار و زندگی هستیم، باید فلسفه زندگی در سازمان، فرد را به سمت معنای زندگی سوق دهد.

پیشنهاد می‌کنم که دانشگاهی مانند فرهنگستان منابع انسانی هندوستان داشته باشیم که کارش فقط شناسایی و پرورش مدیران توسعه منابع انسانی باشد.

هستند که یک سازمان جهانی را می‌سازند. لذا سؤالی مطرح می‌کنم: کارکنان جهانی چه ویژگی‌هایی باید داشته باشند؟ برکسی پوشیده نیست که آنها باید درک بهتری از بازارهای جهانی داشته باشند و مجهز به توانایی‌های فردی حضور در بازارهای جهانی باشند. مهارتها و بهتر بگویم شایستگی‌های چنین کارکنانی، سرنوشت سازمان را رقم خواهد زد و لذا از طریق توسعه منابع انسانی می‌توان گره از مشکلات کسب و کار گشود.

آنچه اشاره کردم مثالهایی بود از زمینه‌های تازه‌ای که متولیان منابع انسانی می‌توانند با بهره‌گرفتن از آنها نقش خود را به عنوان عامل تغییر و حتی پشتیبان کارکنان به خوبی ایفا کنند. ناگفته نماند موانعی نیز هستند که در صورت رفع آنها اثربخشی برنامه‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیکی بیشتر خواهد شد و از آن جمله باید به آموزشهای عمومی در جامعه، اطلاع رسانی و تشویق دولت و بهبود کیفیت و سرعت خدمات اینترنت اشاره کرد که خود موضوع مفصلی است و مجال دیگری می‌طلبد.

۱. توانایی و قابلیت داشتن دانش و تخصص، در زمینه کاری خود و سازمان خود، به نحوی که مدیر منابع انسانی، واحد خود را در راستای ایجاد ارزش افزوده برای استراتژی سازمان خود، به‌کار ببرد.

۲. داشتن قابلیت یکپارچگی شخصیتی؛ یعنی فردی که صادق، شفاف و حرف و عملش یکسان باشد، کسی که وقتی تعهدی می‌دهد به آن پایبند است و دیگران احساس می‌کنند که می‌توانند به حرفهای او، اعتماد کنند.

۳. خیرخواهی، افراد به کسانی اعتماد می‌کنند که مطمئن باشند که خیرخواه او هستند و اگر توصیه‌ای می‌کنند هدفی خیرخواهانه دارند. مدیران و کارکنان حوزه منابع انسانی، باید خیر سازمان خود را تشخیص دهند.

«چک و لش» در مورد معاون منابع انسانی خود می‌گوید: معاون منابع انسانی من دو خصوصیت برجسته داشت که به او کمک کرد تا مدیری موفق در حوزه منابع انسانی باشد: ۱- شامه تیزی برای بو کشیدن استعداد داشت. ۲- رفتارهایی داشت که باعث می‌شد که دیگران به او اعتماد کنند که این اعتماد سرمایه بسیار ارزشمندی است. بنابراین اعتبار و اعتماد، جزو سرمایه‌های مدیر منابع انسانی محسوب می‌شوند.

درباره قابلیت‌های مدیر منابع انسانی در جهان، کارهای بسیار زیادی انجام شده‌است، اما در جامع‌ترین مدل‌های ارائه شده، ۵ قابلیت مهم را برای مدیران

هدف منابع انسانی الکترونیک فراهم کردن توانی است که خدمت واحد منابع انسانی را به مشتریان آن بهبود بخشد و کارایی و اثربخشی هزینه‌ها را در درون واحد بهبود دهد.

گودرزی: در توازن کار و زندگی که آقای دکتر ابوالعلائی در بخش اول میزگرد به آن اشاره کردند، مقاله‌ای راجع به نقش آفرینی جدید در حوزه منابع انسانی مطالعه کردم. این مقاله اشاره به این نکته داشت که با وجود توسعه بهترین نظامهای انگیزشی،



دوره‌های یادگیری و پرورش مدیران و ایجاد فضای رقابتی در سازمانهای غرب، هنوز برخی از افراد در شغل خود احساس فرسودگی و خلاء می‌کنند. در این مقاله همچنین درباره سازمانهای معناگرا و بدون معنا سخن رفته بود. زایش معنا هم جزو کارهایی است که باید مدیران توسعه منابع انسانی انجام دهند. مدیران توسعه منابع انسانی باید به دنبال این باشند که فرد را در جایگاهی قرار دهند که نیازهای او در کار و در مسیر تکاملی ارضا شود. بنابراین اگر در اندیشه ایجاد توازن کار و زندگی هستیم، باید فلسفه زندگی در سازمان، فرد را به سمت معنای زندگی سوق دهد و این معنا باید در تمام ارکان زندگی جاری شود تا فرد در سازمان، احساس خشنودی و رضایت شغلی کند.

گودرزی: پیشنهاد من این است که دانشگاهی مانند فرهنگستان منابع انسانی هندوستان داشته باشیم که کارش فقط شناسایی و پرورش مدیران توسعه منابع انسانی باشد. البته سازمان مدیریت صنعتی به شکلی همین کار را انجام می‌دهد، اما نیاز به یک مهندسی مجدد دارد. پیشنهاد دیگر ایجاد دانشگاه سازمانی در شرایطی است که خود دانشگاهها نمی‌توانند رسالت حرفه‌ای را برای مدیران حرفه‌ای انجام دهند.

نکته دیگر اینکه انجمن‌ها و NGOهای ما حرفه‌ای رفتار نمی‌کنند که یک علت آن خود دولت است که مانع توسعه این نهادهاست.

به نظر من کنفرانس پنجم توسعه منابع انسانی باید پیوندی با انجمن منابع انسانی، دانشگاه و یک آکادمی حرفه‌ای برقرار کند، تا بتواند ضمن استفاده از داشته‌های خودمان، دانش جهانی را نیز منتقل کند.

ابوالعلائی: در مورد نقاط ضعف و قوت چهار کنفرانس که تاکنون در حوزه توسعه منابع انسانی برگزار شده است باید بگویم، صرف نظر از نقاط ضعف هر کنفرانس، از جمله نقاط قوت کنفرانس، شبکه سازی بین سازمانهاست. به عنوان مثال، ما نزدیک به هزار نفر از افرادی را که به طور مداوم در کنفرانس شرکت کرده و علاقه‌مند به

این حوزه هستند شناسایی کرده‌ایم. بنابراین مجموعه‌ای شامل هزار نفر یا بیشتر از افراد علاقه‌مند به موضوع منابع انسانی حتی در بیرون کنفرانس به وجود آمده تا به تبادل دانش و تجربه بپردازند. وجود کنفرانس‌ها کمک می‌کند تا مردم بدانند که حرفه‌ای به نام مدیریت منابع انسانی وجود دارد. علاوه بر این در سالهای اخیر مطالبی از جمله مقالات جدید کنفرانس اروپا، ترجمه و کتابهایی نیز منتشر شده است. در چهار کنفرانس گذشته حدود ۲۰ کتاب خوب ارائه شده که این خود یک نقطه قوت است. در کنفرانسهای گذشته افرادی از خارج کشور شرکت کرده‌اند تا تجربه شرکتی را که ممکن است یک قدم از ما

سه استراتژی مهم
در توانمندسازی کارکنان عبارتند از:
آموزش مهارتهای حل مساله
آموزش مهارتهای پشتیبانی
و تجهیز منابع
افزایش آگاهی جمعی
از طریق داستان گوئی.

جلوتر باشند مطرح کنند که این نیز یکی دیگر از نقاط قوت کنفرانس محسوب می‌شود. نکته مهم دیگر این است که در چهار کنفرانس و ده پیش کنفرانس برگزار شده بیش از یک هزار مقاله و تجربه توسط بیش از هزار نفر ارائه شده است. اینکه عده‌ای تجربه و دانش خود را مستند کرده و در اختیار دیگران قرار داده‌اند یک نهضت است. آنچه گفته شد همگی نقاط قوت کنفرانس بوده که به نقاط ضعف آن برتری دارد.

آینده منابع انسانی

دیبری: یکی از دوستان روان‌شناس من

روزی به من یاد داد که برای درک گذشته، ما می‌توانیم یادداشت‌ها و مجله‌های قدیمی را مطالعه کنیم، برای درک زمان حال نیاز داریم صادقانه به آینده نگاه کنیم و برای درک آن باید رویاهای خود را در عمل محک بزنیم. تحلیل رویا دو بخش دارد: یک بخش متمرکز است بر رویاهای روزمره ما که آرزوهای ما را شکل می‌دهند و مشخص می‌کنند که به کجا باید برویم. برای رهبران سازمانی این تمرکز؛ یعنی داشتن چشم‌انداز و مأموریتی که جهت‌گیری سازمان را ترسیم می‌کند و با تجربه‌های دست‌کم یک دهه گذشته، ادبیات آن، امروز برای ما کاملاً آشنا است. بخش دوم اجزای ناخودآگاه رویای شبانه را تحلیل می‌کند. رویاها، با دشواری‌های پنهانی مواجهند که ما با آنها سروکار داریم و راهی را پیش پای ما می‌گذارند تا درک کنیم با چه چالشهایی مواجهیم و چگونه باید در طول رویا با آنها مواجه شویم. لذا با تحلیل رویای شبانه می‌توانیم شروع کنیم به عملی کردن رویا در طول روز! همین منطق می‌تواند برای متولیان منابع انسانی به کار رود. ما می‌توانیم گذشته خود را در نشریات و کتابها جستجو کنیم، می‌توانیم حال حاضر را با نگاه کردن در آینه آنچه اکنون انجام می‌دهیم درک کنیم و با آزمودن رویاهایمان، آینده خود را رقم بزنیم. این رویاها در چالشهای امروز سازمانها و چگونگی واکنش متولیان منابع انسانی ریشه دارند. آنها آرزوهای متولیان منابع انسانی را آشکار می‌کنند. پس برای پرداختن به آینده، باید بستر و زمینه کسب و کار سازمانها را درک کرد، چشم‌اندازی برای آینده ترسیم کرد، به چالشهای مهم توجه کرد و دست‌آخر، سازمان منابع انسانی متناسب و متولیان منابع انسانی شایسته، پرورش داد.

تدبیر: باسپاس فراوان از صاحب‌نظران و مدیران محترم شرکت کننده در میزگرد، امیدواریم مباحث مطرح شده که در دو شماره تقدیم دوستداران شد، مورد توجه خوانندگان بویژه مدیران منابع انسانی سازمانها و بنگاههای مختلف کشور قرار گیرد. □