
بالندگی منابع انسانی

مروری بر تاریخچه، کارکردهای امروزی و روندهای آینده

گردآوری و ترجمه

س. طاهر فاضلی - روح اله رحمتی نیا - سمانه مهدیزاده



۱۳۹۸

سرشناسه	:	فاضلی، سیدطاهر، ۱۳۵۰ - گردآورنده، مترجم
عنوان و نام پدیدآور	:	بالندگی منابع انسانی: (مروری بر تاریخچه، کارکردهای امروزی و روندهای آینده)/ گردآوری و ترجمه: سید طاهر فاضلی، روح اله رحمتی نیا، سمانه مهدیزاده
مشخصات نشر	:	ساری: جهاد دانشگاهی، سازمان انتشارات، واحد مازندران، ۱۳۹۸.
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۸۹۲۱۸۶-۸
وضعیت فهرست‌نویسی	:	فپا
شناسه افزوده	:	رحمتی نیا، روح اله، ۱۳۶۱ - گردآورنده و مترجم مهدی‌زاده، سمانه، ۱۳۶۲ - گردآورنده و مترجم
رده بندی دیویی	:	۴۵۸/۴۰۶
رده بندی کنگر	:	HD۵۸/۸
شماره کتابشناسی	:	۶۰۱۱۱۲۹
موضوع	:	Organizational change تحول سازمانی
موضوع	:	Strategic planning برنامه‌ریزی راهبردی

بالندگی منابع انسانی (مروری بر تاریخچه، کارکردهای امروزی و روندهای آینده)

مترجمان: سید طاهر فاضلی، روح اله رحمتی نیا، سمانه مهدیزاده

طراح جلد: سید احسان رضایی ۰۹۳۵۴۶۵۹۳۹۲

ناشر: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی واحد مازندران

شماره ثبت: ۱۳۹۸-۱۳۹۸

شماره ثبت: ۵۰۰

قیمت: ۳۵۰۰۰۰ ریال

حق چاپ و نشر محفوظ است



سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی مازندران

نشانی: ساری - خیابان امیر مازندرانی - خیابان وصال شیرازی - چهار راه وصال - ساختمان جهاد دانشگاهی مازندران

برای خرید و تهیه کتاب می‌توانید با شماره ۰۹۱۲۳۳۱۷۶۷۴ تماس بگیرید

پیشگفتار مترجمان

اهمیت آنچه که امروزه بالندگی (توسعه‌ی) منابع انسانی خوانده می‌شود، آنچنان زیاد است که گویی هر چه را برای آن قلم‌فرسایی شود باز هم نمی‌تواند نیاز اساسی سازمان را مرتفع سازد. این چند خط را به نام «حمای» در این کتاب آورده‌ایم تا بر این اهمیت تاکید دوباره‌ای داشته باشیم. شاید کامل‌ترین خلاصه‌ای که در معرفی بالندگی منابع انسانی قابل ارائه باشد، مهمترین مزیت‌ها و کارکردهای آن برای سازمان باشد. دون استفانز^۱، یکی از متخصصان مدیریت منابع انسانی، فهرستی از این مزایا را بیان می‌کند:

- حل مشکلات مربوط به عملکرد کارکنان - هنگامی که برنامه بهبود عملکرد به اندازه کافی کارا نیست.
- تسهیل طرح سازمان - ایجاد ساختارهای صحیح در سازمان، نه فقط با ایجاد تغییرات جزئی در زیرشاخه‌های نمودار سازمان.
- هم‌سوسازی ساختار سازمان با استراتژی انسانی و اهداف عملکردی - طراحی ساختارهای صحیح و سیستم‌های گزارش‌دهی سازمان، تسهیل پشتیبانی از کسب‌وکار.
- نگارش حرفه‌ای و ارتباطات کاری در منابع انسانی - نوشتن خطبای پیام‌های کوتاه، مفید، مختصر و جامع توسط کارکنان و مدیران.
- برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دنیای واقعی - دانستن اهمیت زمان، بهره‌وری، مکان، حفظ، اصلاح و انتخاب کارکنان داخلی برای انتصاب‌ها و پست‌های کلیدی.
- ایجاد معیارهای پایه‌ای در منابع انسانی - چگونگی نشان دادن ارزش‌های بنیادین به سازمان.
- ساده نگرفتن منابع انسانی - درک هنر در مقابل علم؛ ذهنی در برابر عینی.

- ارائه مشاوره‌ها و رایزنی‌های معتبر در زمینه منابع انسانی - اثرگذاری بر تصمیمات مدیریتی و سازمانی؛
 - نقش منابع انسانی در مشارکت‌های آموزشی و اجتماعی - تسهیل برنامه در برابر مالکیت برنامه.
 - مدیریت شغلی برای متخصصان منابع انسانی - وقتی منافع برای دیگران ایجاد می‌کنید، خودتان هم سزاوار بهره‌گیری از همان منافع هستید.
 - توسعه سیاست‌های سازمانی - چگونگی نگارش و ایجاد سیاست‌ها و رویه‌های پایه‌ای برای نیروی کار (یا محل کار). وقتی داشتم به این موضوع فکر می‌کردم که واقعاً هیچ‌گاه سیاستی برای سازمان/منابع انسانی ایجاد نکرده‌ام و همواره در حال اجرای سیاست‌ها بوده‌ام، این عنوان به ذهنم خطور کرد. به‌نظرم این مهارتی است که خیلی از متخصصان منابع انسانی از آن بی‌بهره‌اند. برای مثال، تنظیم سیاست‌هایی برای کارکنان یا سیاست‌های شبیه‌ای جبران خسارت، یا در مورد من، کنار آمدن با قوانین جدید پارک کردن خودرو. این موضوع "بوه را همانند توسعه سیاست عمومی می‌دانم. سؤالاتی مطرح می‌کنم، از جمله: چرا برای یک موضوع یا ابتکار عمل در محیط کار مدیریت، ساختار و دورنما ایجاد می‌کنید؟ چگونه آن را، خواه جنبه مردمی داشته باشد، خواه جنبه تکنولوژیکی، با استراتژی کلی هماهنگ می‌کنید؟ با جود آن که مولفه‌های تخصصی و فنی زیادی برای نوشتن سیاست مطرح شده است، به‌نظرم اهمیت توسعه سیاست‌ها برایم بیشتر از صرفاً نوشتن یک متن است.
- اجازه بدهید تا پیش از معرفی فصل‌های این کتاب، شما دو متن از دو متخصص بالندگی منابع انسانی را در اینجا اضافه کنیم که خواندن آن به درک بهتر آنچه که ما در این کتاب تلاش داشتیم تا در معرض خوانندگان قرار دهیم، کمک می‌کند.
- دارن شورت^۱ می‌گوید ۲۳ سال، در اروپا و آمریکا در زمینه بالندگی منابع انسانی کار کرده‌ام. در طول آن سال‌ها، همکار، رهبر گروه‌های یادگیری کوچک و رئیس ادارات بزرگ توسعه‌ی منابع انسانی در چندین شرکت جهانی بوده‌ام. به‌علاوه، شخصاً به بیش از ۱۰۰,۰۰۰ نفر در بیش از ۲۰ کشور جهان آموزش داده‌ام و به طراحی و توسعه‌ی برنامه‌های آموزشی پرداخته‌ام که بر افراد زیادی اثرگذار بوده است. کاملاً شبیه یک سفر بوده و این کتاب به شکلی ریشه‌ای بررسی می‌کند که چرا بر بالندگی منابع انسانی چنین گذشته است. طی ۲۰-۳۰ سال گذشته، بالندگی منابع انسانی دستخوش تغییرات بزرگی بوده است. تنها به ذکر سه دلیل آن بسنده می‌کنیم: در این دوران، شاهد ظهور آموزش الکترونیکی، و پس از آن، روش‌های آموزشی ترکیبی‌تر بوده‌ایم؛ بیش از پیش

^۱ Darren Short

شاهد آن بوده‌ایم که معلمان، رویه سنتی خود را در برگزاری کلاس‌ها تغییر داده و به کار مشاوره داخلی و توسعه‌ی راه‌کارهای فنی پرداخته‌اند؛ و شاهد محو شدن مرزهای شغل‌های سنتی یعنی آموزگار، مربی، مشاور بالندگی سازمانی و مدیران استعدادها بوده‌ایم که همگی درصدد دستیابی به موقعیتی استراتژیک، در فضایی بسیار مشابه، با هم رقابت می‌کنند.

برای موفقیت در این فضای در حال تغییر، لازم است کارکنان بخش بالندگی منابع انسانی در این زمینه متخصص شوند و همواره سطح تخصص و مهارت خود را بالا ببرند. این بدان معنی است که باید تمام متون اصلی مربوط به این رشته (اعم از مدل‌ها، زبان، نظریه‌ها و رویکردها) را در اختیار داشته و به درک عمیقی از آن‌ها رسیده باشند، این درک عمیق خود را به‌صورت داشتن صلاحیت به نظر کارفرمایان و مشتریان است، نشان می‌دهد (یعنی کسب گواهینامه‌ها و درجه‌ها)، و برای سازمان‌ها در تمامی سطوح (از اتاق هیئت مدیره گرفته تا مسئولین روابط عمومی) ارزش قائل شوند. کارکنان بخش بالندگی (توسعه‌ی) منابع انسانی باید در جلسات با مدیران ارشد از جمله مدیر عامل، مدیران ارشد بخش فناوری اطلاعات^۲، مدیران ارشد امور مالی^۳ و مدیرانی از این دست، بیش از گذشته «خودشان» باشند و گویی در کلاس درس هستند. برای «خودمانی بودن»، کارمند بخش توسعه‌ی منابع انسانی باید استراتژی شرکت و اولویت‌های کاری را به خوبی درک کند، بداند که آموزش و توسعه چه چارهای می‌تواند موجب پشتیبانی و پیش‌برد آن استراتژی‌ها شود، و با زبان مدیران ارشد با آن‌ها صحبت کند. تاثیر تصمیمات کلیدی آن‌ها در خصوص راهبری و تأمین مالی شرکت اثرگذار باشد. بالندگی به معنی انسانی باید استراتژیک و عملیاتی باشد، باید بر سود خالص کنونی اثرگذار باشد و در عین حال با آه و هوس شرکت، روی سود خالص آینده نیز اثرگذار باشد. همچنین باید به‌طور مداوم نتایج را به شکلی که برای تأمین‌کنندگان بودجه بخش‌های توسعه‌ی منابع انسانی قابل قبول است، به نمایش بگذارد. دستیابی به نمرات ارزش‌یابی بسیار بالا در برنامه‌ها، که برای هیچ کس مهم نیست، چیز زیادی را به شرکت نمی‌کند، چرا که هم‌راستا با اولویت‌های شرکت نیست. همچنین صحبت کردن درباره‌ی استراتژیک شگفت انگیز که در پایان روز نتواند برنامه‌ی بالندگی منابع انسانی تاثیرگذاری را در اختیار شرکت بگذارد، فایده‌ی چندانی ندارد. به همین دلیل است که بالندگی (توسعه‌ی) منابع انسانی باید در تمام سطوح وجود داشته باشد، از اتاق هیئت مدیره گرفته تا رده‌های پایین‌تر.

اگر متخصص بالندگی منابع انسانی هستید یا در آینده می‌خواهید متخصص بالندگی منابع انسانی شوید، این کتاب تصورات شما را درباره‌ی بالندگی منابع انسانی به چالش می‌کشد. آن

¹ chief executive officers

² chief information officers

³ chief financial officers

چالش‌ها در قلب این واقعیت نهفته است که اگر درباره دلایل اهمیت بالندگی منابع انسانی، چگونگی ارزش‌آفرینی به‌واسطه‌ی بالندگی منابع انسانی و نحوه‌ی کار کردن داخل سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت، مبانی اعتقادی راسخ داشته باشید، آن‌گاه می‌توانید متخصص توسعه‌ی منابع انسانی موفق‌تری شوید. این چالش‌ها شما را وادار می‌کنند که اعتقادات کنونی‌تان را در مورد دلیل وجود بالندگی منابع انسانی و نحوه‌ی عملکرد آن زیر سوال ببرید و پای ذهن‌تان را فراتر از آن‌ها بگذارید و با توسعه‌ی منابع انسانی استراتژیک، مدیریت توسعه‌ی منابع انسانی، سازمان‌های آموزشی، بهبود عملکرد و بسیاری از رشته‌های دیگر نیز روبه‌رو شوید که به اتفاق هم، کاری کرده‌اند که بالندگی منابع انسانی یکی از ابزارهای بسیار تاثیرگذار برای راهبری شرکت‌ها است که تاکنون از آن کمترین بهره را برده‌ایم. به شما پیشنهاد می‌کنم که از چالش‌های موجود در کتاب استقبال کنید و از بالندگی منابع انسانی، تخصصی حقیقی بسازید، تخصصی که پتانسیل واقعی آن را دارد.

متیو دبلیو. گوسنی^۱ می‌گوید یکی از باورهای نادرست بزرگی که در حال حاضر بلای جان بالندگی منابع انسانی شد، اعتقاد به «قابله نظریه» و عمل است. چرا از چنین عبارت بحث‌برانگیزی استفاده کردم؟ زیرا کلمه‌ی «قابله» به معنای «قابل» به وجود دو طرف اشاره دارد که می‌خواهند بر سر موضوعی بحث کنند. برای آن‌که «قابله» رخ دهد، باید دو طرف ذی‌نفع برای آن موضوع وجود داشته باشد. به‌نظر من، متأسفانه در این رشته، در حال حاضر اکثریت قریب به اتفاق کارکنان بخش توسعه‌ی منابع انسانی، دوست ندارند وقت زیادی را به بحث درباره‌ی موضوعات بگذرانند.

و چرا این گونه است؟ چطور همگی به جایی رسیدیم که اکثریت قریب به اتفاق کارکنان بخش توسعه‌ی منابع انسانی، در هر زیرشاخه‌ای که باشند، کارهای نظری انجام شده در حوزه تخصصی‌شان کاملاً بی‌اطلاعند؟ البته امیدوارم انتظار نداشته باشید، باشد که از آنها می‌خواهیم از نظریات خبر داشته باشند. این‌که بخواهیم همواره نظریات صحیح زیربنایی را در حوزه عمل نیز پیاده شود، در وضعیت کنونی بیشتر شبیه یک رویا به‌نظر می‌رسد (که البته آنها در ذهن دانشیار خرقه‌پوش خلوت‌گزیده دانشگاه بیاید). در عوض ما کارکنان زیادی داریم که به‌راحتی بین ایده‌های پرترفدار ولی نخ‌نماشده سایرین که تنها مانند «طبل میان‌تهی ... [و] سنج پرسروصدا» هستند، تاب می‌خورند (یا حرف‌های آن‌هایی را تکرار می‌کنند که قبلاً آکادمیک بوده و حالا به‌واسطه نظریه‌ای کم‌اعتبار پول پارو می‌کنند)!

من هم مانند دانشگاهیان و کارکنانی که در دو سمت این جریان کار می‌کنند، همچنان به بالندگی منابع انسانی به‌عنوان یک رشته اعتقاد زیادی دارم. و به‌عنوان فردی که هم در حوزه

^۱ Matthew W. Gosney

پژوهش بوده و هم در کارهای تجربی، برای سختی‌های منحصر به فردی که هر دو گروه در حوزه کاری خودشان با آن مواجه هستند، ارزش قائلم. به نظر من جمله مشهور لوین^۱ (۱۹۵۱: ۱۶۹) که «هیچ چیز به اندازه یک نظریه خوب عملی نیست» درست است اما کافی نیست. راه حل نجات از داستان ناراحت کننده‌ای که در بالا گفتم، تنها ساخت نظریات خوب نیست. همچنین صدور گواهینامه و اعتبارنامه‌های تحصیلی برای حصول اطمینان از کفایت کارکنان بخش بالندگی منابع انسانی هم کافی نیست. (گرچه باید اذعان کرد که ساخت نظریات خوب و حصول اطمینان از انجام کارهای عملی صحیح باید دو هدف مهم این رشته باشد، آن‌گاه بهترین اهداف محقق می‌شود). به نظر من، گام مناسب بعدی در بالندگی (توسعه‌ی) منابع انسانی این است که به کسانی که کلمه «عملی» را حریف می‌کنند، خیلی بیشتر توجه کنیم: به کسانی که بابت پیاده‌سازی نظریات در کارهای عملی چک امضا کرده و پول می‌دهند.

توسعه‌ی منابع انسانی در نهایت رشته‌ای کاربردی و عموماً غیر درآمدزا است. معضل مقابله نظریه/عمل به این است که کارکنان تمایلی به یادگیری و استفاده از نظریات صحیح ندارند. بلکه به این خاطر است که بیشتر بحال پول درآوردن برای پرداخت قسط‌هایشان هستند. یا همانطور که آپتون سینکلر^۲ (۱۹۳۴: ۱۰۹) به شکلی واضح بیان کرد: «کار سختی است فهماندن مطلبی به فردی که، دریافت حقوق، در گروه نه‌میدن آن مطلب است!» این کشمکش در کتاب گاسنی با عنوان مدل عصر مدرن، تولید نظریات در توسعه‌ی منابع انسانی (Gosney 2014) به تصویر کشیده شده و به تفصیل در فصل ۲ این کتاب توضیح داده شده است. بنابراین، در اینجا لازم نیست وارد آن بحث شویم. کافی است بگوییم، همی که کارکنان بتوانند حداقل خودشان را از نظریات موجود باخیر نگه دارند، نتیجه مستقیم فشاره^۳، اجتماعی و اقتصادی است که پیش رویشان است.

در هنگام کار به عنوان یک کارمند، اغلب تبلور شخصیت غریب^۴، توپست را در خود احساس می‌کردم که دستم را برای دریافت چندرغاز بودجه سالانه دراز می‌کردم. راستش را بخواهید، اغلب اوقات در سازمان‌های بزرگتر تصویری که از بالندگی منابع انسانی دارند، این است: پولی که داده می‌شود و بازگشت خیلی کمی دارد. به ندرت اعتبار صوری در توسعه‌ی منابع انسانی مشکل ساز می‌شود. اکثر افرادی که دور تا دور اتاق هیئت مدیره می‌نشینند، فطرتاً می‌دانند که سازمان شکوفا و پررونق باید دارای برنامه‌هایی مانند توسعه رهبری، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و فرایندهای نوآورانه ارزیابی عملکرد باشد. حتی شاید افراد زیرک‌تر این را هم بدانند که اگر این برنامه‌ها به خوبی اجرا شوند، می‌تواند موجب تمایز سازمان در بین بهترین و تحسین‌برانگیزترین

¹ Lewin

² Upton Sinclair

سازمان‌ها در سراسر جهان شود. اما، زمانی که بودجه‌ها اندک هستند و به جای آن که حس کارکنان بخش بالندگی منابع انسانی در قبال آن به صورت «داشتنش خوبه» باشد، به صورت «حتمأً باید-باشد» است، کارمند توسعه‌ی منابع انسانی طبیعتاً به سمت مأمّن تبلیغات بازاریابی‌های فریب‌کارانه و برندهای معروف می‌رود. اگر برای خرید IBM تاکنون فردی اخراج نشده باشد پس می‌توانید شرط ببندید که کارمند بالندگی منابع انسانی به دنبال چیزی است که در محتوا، پردازش و محصولات در حد IBM باشد.

برای این کارکنان بیچاره راه حلی دوقسمتی وجود دارد. قسمت اول درک مفهوم استراتژی سازمانی و نقش توسعه‌ی منابع انسانی در آن است. وقتی در جوانی متخصص توسعه‌ی منابع انسانی می‌شویم، یکی از بهترین توصیه‌های عمرم را شنیدم که: «اول از همه کاسب باش». در اصل، من اگر توانسم در حوزه توسعه‌ی منابع انسانی به شکلی سودمند (کارآ) فعالیت کنم، صرفاً به خاطر مهارتم در درک نظریه عمل به طور هم‌زمان نبود. باید بُعد تجاری کسب‌وکارم را قویاً درک می‌کردم. وظیفه در حد توسعه منابع انسانی نهایتاً کمک به ایجاد تغییر است. متخصص توسعه‌ی منابع انسانی برای اثبات حقانیت خود، به عنوان یک متخصص باید ابتدا مسائل پیرامون تغییرات مد نظر سازمان را درک کند^۱.

اشتباه نکنید! پیاده‌سازی این تغییرات آسان‌های نیست و لازم است فرد، تلاش و انرژی بسیار زیادی را صرف کند تا به بازوی عسکری سازمان تبدیل شود. با این حال، اگر موفق به انجام این کار شود، بخش دوم راه حل پیشنهادی آغاز می‌شود. برای یک بار هم شده، متخصص توسعه‌ی منابع انسانی استراتژی سازمان را درک می‌کند و در ترجمه بکارهای ارزشی، که سازمان آن‌ها را به روشنی تشریح کرده است، صحبت می‌کند، آن‌گاه متخصص توسعه‌ی منابع انسانی می‌تواند به ارائه راه حل‌های بالندگی منابع انسانی محور خود در قالب راه حل‌های ساده سازمانی بپردازد، درست همانند سایر طرح‌های نوآورانه استراتژیکی که با هدف هدایت سازمان طراحی می‌شوند.

البته، برای این منظور متخصص بالندگی منابع انسانی بایستی از نظر انتزاعی و آزموده‌شده رشته خود اطلاع کامل داشته باشد. وقتی مسائل سازمانی پیش می‌آید، متخصص توسعه‌ی منابع انسانی باید بتواند به طور کامل این مسائل را درک کند و با بهره‌گیری از بهترین موارد موجود در رشته‌اش، راه کارهایی ارائه دهد. این کار شبیه فعالیت‌های ذهنی یک سخنران خارجی‌زبان است. در ترجمه از یک زبان به زبان دیگر، برای برخی واژه‌ها و عبارات معادل‌های خوبی وجود ندارد؛ با این حال، مسئولیت انتقال کامل پیام، بدون حذف ریزه کاری‌ها یا تأکیدات به عهده مترجم است. کارمند

^۱ موضوعی که گوستی در این پاراگراف مطرح نموده به تفصیل در فصل ۱۰ کتاب بدان پرداخته شده است.