

کجای راه هستیم؟

دکتر بتول عطاران

سرمقاله

به مناسبت ۲۲ بهمن و سالگرد انقلاب اسلامی، نگاهی کنیم به گذشته، حال و آینده در حیطه جامعه، سازمان، محیط کار، ... و خانواده و ببینیم آیا درست هدف را نشانه گرفته‌ایم یا با زاویه‌ای شروع به حرکت کرده‌ایم که کم‌کم از آن دور می‌شویم. این بررسی را به منظور بازنگری و تصحیح به عهده علم مدیریت گذاشته و از او پرسیدیم که «کجای راه هستیم؟» بدون شک سازمان‌ها - در معنای وسیع کلمه - از شالوده‌های اصلی اجتماعات کنونی هستند و مدیریت مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی و حتی مرگ سازمان‌هاست.

مدیر، روند حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و هر لحظه در جست‌وجوی آینده‌ای بهتر است. گذشته با تمام اهمیت و آموختنی‌هایش و با تمام تأثیری که می‌توانسته بر آینده داشته باشد، اتفاق افتاده است و هیچ تغییری در آن ممکن نیست؛ اما آینده در راه است و فرزندان این سرزمین به‌گونه‌ای متفاوت‌تر از آنچه ما به آن نگاه می‌کنیم، به آن می‌نگرند. برای ساخت آینده‌ای مناسب آنان، به عزمی ملی نیاز داریم که آن را مجموعه مدیریت جامعه هدایت می‌نماید.

توانمندسازی منابع انسانی پیش برنده اساسی تقویت عملکرد است و پیش‌برنده‌های عملکرد انسانی شایستگی‌ها یا دارایی‌های اصلی مرتبط با انسان می‌باشند. مثل بهره‌وری، معماری منابع انسانی و خلق شایستگی برای آنان و یا تقویت شایستگی‌های قبلی، شاید از مشکل‌ترین مقوله‌های مدیریت و فرهنگ باشد.

اهمیت این معماری در زنجیره‌های ارزشی است که منابع انسانی را به صورت نامرئی به یکدیگر پیوند داده و سد محکمی می‌سازد تا به تغییری مناسب روی آورند، در حالی که تن واحد هستند. چهار عامل اساسی زیر در این معماری نقش اساسی دارند:

- سیستم کاری با عملکرد قوی
- همسویی سیستم منابع انسانی
- کارایی منابع انسانی
- دستاوردهای منابع انسانی

دو مورد اول شاخص‌های پیش‌نگر و دو مورد دیگر شاخص‌های پس‌نگر عملکرد و تشخیص شایستگی نیروی انسانی‌اند. کارایی منابع انسانی نشان دهنده گستره‌ای است که در آن واحد منابع انسانی می‌توانند به سایر قسمت‌های آن سازمان کمک نمایند تا شایستگی‌های خود را خلق مجدد نمایند.

مجله رشد آموزش فنی و حرفه‌ای و کار دانش به حق در شماره‌های اخیر خود به مقوله شایستگی و تبیین آن برای خوانندگان چه به لحاظ تئوریک - مقالات جناب آقای شریفان و ... - و چه به لحاظ کاربردی - ارائه مقوله در گزارشات - پرداخته است لیکن به دلیل اهمیت آن در رشد نیروی انسانی و اثر آن در اشتغال و کارایی و بهره‌وری هم‌چنان بر آن تأکید می‌ورزد و نظر خوانندگان را بدان جلب می‌نماید.

۱. شاخص سیستم کاری با عملکرد قوی در نمونه‌های ذیل قابل بررسی است.

الف. تفاوت احتمالی در دریافت پاداش براساس شایستگی میان عملکرد ضعیف و عملکرد قوی چه میزان است؟

ب. چه نسبتی از دریافت پاداش شایستگی با ارزیابی عملکرد رسمی تعیین می‌شود؟

ج. چند درصد از نیروهای انسانی سازمان، پیوسته از طریق نوعی عملکرد ارزیابی رسمی می‌شوند؟

د. چه تعداد متقاضی استثنایی به سازمان ورود پیدا می‌کنند؟

۲. شاخص همسویی سیستم منابع انسانی در نمونه‌های ذیل می‌تواند بررسی شود:

الف. تفاوت میزان دریافت پاداش شایستگی در عملکرد ضعیف و قوی چقدر است؟

ب. درصد افرادی که برنامه‌های رشد سازمان توسط آنان در حال اجراست.

ج. هزینه توسعه شایستگی به ازای هر نفر چه میزان است؟

د. تعداد و نوع پروژه‌های خاص که برای نیروی انسانی بتوان بالقوه بالا در نظر گرفته شده چه میزان است؟

۳. کارایی منابع انسانی

معیار اصلی این معماری را در نمونه‌های ذیل بررسی کنید
الف. تعداد بیماری مرتبط با فشار روانی در محیط سازمان (هنرستان،...)

ب. تعداد روزها و برنامه‌های آموزش به‌ازای هر سال
ج. متوسط دوره باقی‌ماندن نیروی انسانی در وظیفه (با حفظ سطح عملکرد)

د. میزان غیبت بر مبنای نوع وظیفه محول شده به فرد و عملکرد او

۴. شاخص دستاوردهای منابع انسانی به تشخیص پیوندهای علی فوق‌العاده‌ای یاری می‌رساند که با آن سیستم منابع انسانی در سازمان تولید ارزش می‌کنند. این پیوندها لزوماً از بعد عملکرد یا پرداخت پاداش‌های متفاوت در نظر گرفته نمی‌شوند، اما باید برای تأثیر عملکرد سازمان کاملاً شناخته شوند. اهمیت آن‌ها وقتی مشخص می‌شود که مدیریت ارشد صف اهمیت آن‌ها را درک کرده و بخواهد برای آن‌ها هزینه کند. معضل سنجش و پیدا کردن آن‌ها این است که عموماً «خلاف جریان آب» هستند. شایستگی‌های این افراد که سازمان هستی خود را برای آن شایستگی صرف نموده (هزینه‌های مالی تنها مدنظر نباشد) با سیستم سازمانی ترکیب شده و ارزش سازمان را در کل زنجیره ارزش بالا می‌برند.

قوت و ضعف این شاخص را توسط نمونه‌های ذیل می‌توان بررسی نمود

الف. میزانی که هر نیروی انسانی موجود در سازمان می‌تواند مفاد راهبردی سازمان را توضیح دهد

ب. میزانی از اطلاعات که به‌صورتی مؤثر به نیروی انسانی موجود در سازمان توسط مدیران منتقل می‌شود

ج. میزانی که رهبری سازمان در مرحله اولیه جذب متقاضیان بالقوه درگیر است

د. میزانی که منابع انسانی به ایجاد شایستگی‌های رهبری کمک می‌نمایند

ه. میزانی که سازمان راهبرد خود را نسبت به اهداف و نحوه رسیدن به هدف مشخص، تعریف می‌کند به‌طوری که نیروی انسانی می‌تواند در کوتاه‌مدت و بلندمدت به آن عمل نماید.

لذا برای رهبری منابع انسانی و شایستگی بخشیدن به آن‌ها مدیران همواره باید آماده تنظیم خود در جهت پیش‌برنده‌های عملکردی باشند که منابع انسانی آن‌ها را حمایت نماید. عدم توجه به مشارکت قوی و جدید نیروی انسانی، مدیران صف ضعیفی بار می‌آورد افرادی که در سازمان، دیگران را منتهی به خود می‌بینند و نه به اهداف سازمان.

سالروز پیروزی انقلاب اسلامی مبارک