خبرنامه
انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

مرداد و شهریور ۸۴ | شماره ۷-۶

تعداد اعضای حقیقی و حقوقی انجمن به ۴۳۳ عضو رسید

فراخوان تجربه های موفق

صفحه ۲ و ۱۳

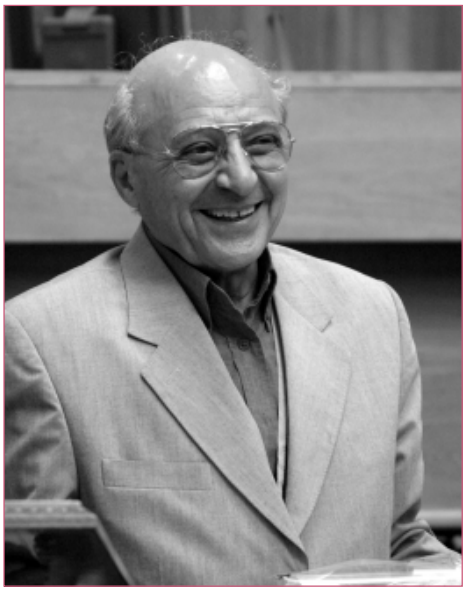
در جلسه مشترک هیات مدیره انجمن با نمایندگان شرکت های حامی سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی تاکیدشد:

اعضای انجمن در سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی مشارکت کنند

صفحه ۳

دکتر «ناصر میرسپاسی» استاد دانشگاه و صاحبنظر در مدیریت منابع انسانی:

انجمن باید مدیریت منابع انسانی را حرفه‌ای کند



صفحه ۱۰

گزارش همایش های تخصصی

توانمندسازی و واگذاری؛ توصیه هایی برای ارتقاء کار کنان

صفحه ۱۴

ارزیابی عملکرد جایگاه مناسبی در سازمان ها ندارد

صفحه ۴

سرآغاز

«فضای سرمایه گذاری» و «ارتقاء بهره وری»

بنگاه‌ها، صرف‌نظر از کوچک یا بزرگ، از کشاورزان و کارآفرینان کوچک گرفته تا شرکت‌های بزرگ تولیدی و بنگاه‌های چندملیّتی، محرک‌های اصلی فرآیند توسعه به‌شمار می‌روند و برای دست‌یابی به درآمد بیشتر (که هدف اصلی تمام بنگاه‌هاست) روی ایده‌ها و طرح‌های جدید سرمایه‌گذاری می‌کنند و به این ترتیب پایه‌های بنیادین رشد اقتصادی و رفاه اجتماعی توسعه می‌یابد و زمینه اشتغال نیروهای کار فراهم و فرصت‌هایی ایجاد می‌شود که افراد جامعه بتوانند توانایی و مهارت‌های خود را به کار گیرند و موقعیت زندگی خود را بهبود بخشند. بنگاه‌ها محصولات و خدمات موردنیاز را برای یک زندگی پایدار و مطابق با معیارهای رفاه نسبی، تولید و ارایه می‌کنند. همچنین بنگاه‌ها هستند که منبع اصلی درآمدهای مالیاتی دولت را تشکیل می‌دهند که خود سهم تعیین‌کننده‌ای در خدمات عمومی از قبیل درمان، بهداشت، آموزش، امنیت و سایر خدمات دارد. براین اساس است که می‌توان گفت

ادامه در صفحه ۱۶

«مدیریت منابع انسانی» باید رشته مستقل دانشگاه ها شود

«تبدیل گرایش مدیریت منابع انسانی به یک رشته مستقل در مقطع کارشناسی ارشد می‌تواند توان علمی و دانش مدیریتی افراد را افزایش دهد».

دکتر «سیدحسین ابطحی» استاد و مدیر گروه مدیریت دولتی دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی با اعلام این مطلب به «خبرنامه انجمن» افزود: «در حال حاضر گرایش مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از گرایش‌های مدیریت دولتی در مقطع کارشناسی ارشد دانشگاه‌ها مطرح است و در صورتی که تلاش‌هایی برای تبدیل این گرایش به یک رشته مستقل در مقطع کارشناسی ارشد متمرکز شود، براساس داده‌ها و تألیفات انجام شده در این حوزه، اقداماتی جهت توسعه دانش مدیریت منابع انسانی در سطح آکادمیک آغاز خواهد شد».

این استاد دانشگاه، معتقداست: «تحصیلات دانشگاهی امکان مناسبی را در اختیار مدیران و دانشجویان علاقه‌مند به این حوزه قرار می‌دهد تا مدرک کارشناسی ارشد را با محوریت مدیریت منابع انسانی کسب کنند و با قرار گرفتن در جایگاه مدیریتی نسبت به اجرای آموخته‌هایشان اقدام کنند».

دکتر ابطحی افزود: «شرایط و اوضاع حاکم بر مدیریت منابع انسانی در ایران در حال تغییر است و این تغییر مثبت نشان‌دهنده لزوم توجه به این حوزه به ویژه در سطح دانشگاهی است».

ابطحی همچنین گفت: «ایجاد گرایش‌های مختلف در حوزه مدیریت منابع انسانی در مقطع کارشناسی ارشد، فرصت مناسبی به علاقه‌مندان می‌دهد تا به صورت تخصصی‌تر در حوزه مدیریتی مورد علاقه‌شان وارد شده و از دانش آکادمیک بهره‌مند شوند».

پیشنهاد کمیته روابط کارکنان و مشارکت:
روابط کارکنان و مشارکت در دو کمیته فعال شوند

در روند تدوین آئین‌نامه داخلی کمیته تخصصی روابط کارکنان و مشارکت، اعضای هیئت رئیسه موقت این کمیته پیشنهاد کردند به خاطر گستردگی موضوع فعالیت کمیته، دو حوزه «روابط کارکنان» و «مشارکت» از یکدیگر جدا و در دو کمیته به فعالیت ادامه دهند.

مهندس «محمدعلی ذاکر» رئیس این کمیته با بیان این مطلب افزود: «اعضای کمیته با نظر جمعی به این نتیجه رسیدند ضمن آنکه دایره فعالیت کمیته تحت عنوان روابط کارکنان و مشارکت بسیار گسترده است، این دو موضوع یعنی «روابط کارکنان» و «مشارکت» تمایزهای عمده‌ای نیز با یکدیگر دارند، به همین خاطر به هیئت مدیره پیشنهاد کرده‌ایم که برای فعال شدن این حوزه‌ها دو کمیته تخصصی در نظر گرفته شود».

وی با اشاره به جلسات منظم و مستمر اعضای هیئت رئیسه موقت کمیته روابط کارکنان و مشارکت به منظور تدوین آئین‌نامه داخلی این کمیته گفت: «در حال حاضر پس از بحث‌های کارشناسی، آئین‌نامه کمیته تدوین شده و برای تأئید و احیاناً اصلاحات لازم به هیئت مدیره انجمن تقدیم شده است».

«ذاکر» داشتن حداقل مدرک کارشناسی و پنج ساله سابقه کار در حوزه روابط کارکنان و مشارکت را از شرایط کاندیداهای عضویت در هیئت رئیسه دائم کمیته دانست که این افراد باید در خاتمه به تأئید هیئت مدیره انجمن برسند.

وی تهیه ساختار تشکیلاتی را از دیگر موارد در نظر گرفته شده در آئین‌نامه داخلی این کمیته اعلام کرد و افزود: «با نظر اعضای هیئت رئیسه موقت کمیته مصوب شد که کمیته دائمی می‌تواند برای فعالیت تخصصی‌تر، زیرمجموعه‌هایی تشکیل دهد. همچنین مقرر شد رئیس هیئت اجرایی، رئیس کمیته شناخته شود».

خبرنامه انجمن مدیریت منابع انسانی ایران
شماره ۷-۶
۲
مرداد و شهریور ۸۴

تعداد اعضای حقیقی و حقوقی انجمن به ۴۳۳ عضو رسید

دبیرخانه انجمن مدیریت منابع انسانی ایران اعلام کرد شمار اعضای حقیقی و حقوقی انجمن افزایش یافته است.

به گزارش خبرنامه انجمن به دنبال توسعه فعالیت‌های کمیته عضوگیری انجمن و درپی دعوت از صاحبنظران، کارشناسان و مدیران منابع انسانی به منظور بهره‌گیری از تخصص و تجربه‌های ایشان تعداد اعضای حقیقی از ۲۹۹ نفر به ۳۷۶ نفر و اعضای حقوقی از ۵۱ شرکت و بنگاه به ۵۷ شرکت افزایش یافت.

به این ترتیب تعداد اعضای حقیقی و حقوقی انجمن از ۳۵۰ عضو تا نیمه دوم تیرماه به ۴۳۳ عضو تا پایان مهرماه سال جاری افزایش نشان می‌دهد.

تعداد اعضای دانشجویی انجمن نیز از ۱۱ عضو به ۲۱ عضو افزایش یافت.

تمامی مدیران منابع انسانی، کارشناسان، صاحبنظران، محققان و دانشجویان می‌توانند با تکمیل مدارک و ارسال فرم‌های مربوطه، نسبت به عضویت در انجمن مدیریت منابع انسانی اقدام کنند.

علاقمندان به دریافت اطلاعات بیشتر می‌توانند با مراجعه به سایت اینترنتی انجمن مدیریت منابع انسانی ایران به نشانی WWW .HRMsociety .ir، ضمن مطالعه اساسنامه انجمن و کسب توضیحات بیشتر، نسبت به دریافت فرم‌ها و مدارک عضویت اقدام کنند.

در جلسه مشترک هیات مدیره انجمن با نمایندگان
شرکت های حامی سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی تاکید شد:

اعضای انجمن در برگزاری سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی مشارکت کنند

رییس انجمن مدیریت منابع انسانی در جلسه مشترک اعضای هیات مدیره انجمن با نمایندگان شرکت‌ها و سازمان‌های دست‌اندرکار و حامی سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، بر ضرورت مشارکت اعضای انجمن در این کنفرانس تاکید کرد و گفت: ارایه مباحث علمی و تبادل تجربه‌های موفق از جمله مهم‌ترین دستاوردهای این کنفرانس است.

به گزارش «خبرنامه» انجمن، مهندس «سیدمسعود همایونفر» رییس انجمن مدیریت منابع انسانی ایران در این جلسه که بیست و یکم شهریور ماه برگزار شد، افزود: سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، زمینه‌های ارتقا سطح علمی دانش مدیریت منابع انسانی را در ایران ایجاد می کند و با توجه به اینکه صاحبنظران و کارشناسانی از کشورهای خارجی در این کنفرانس حضور خواهند داشت، باید به شکل مطلوب از مباحث علمی و کاربردی و تجربه‌های موفق دیگر شرکت‌ها و سازمان‌های خارجی بهره برد.

وی، مشارکت و همکاری همه اعضا، شرکت‌ها و بنگاه‌های تولیدی، صنعتی و خدماتی عضو انجمن مدیریت منابع انسانی ایران را در بخش‌های مختلف کنفرانس ضروری دانست و گفت: در برگزاری سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، انجمن نقش مهم و اساسی بر عهده دارد و با پشتوانه‌ها و تجربه‌های به دست آمده از دو دوره گذشته، کنفرانس سوم در سطحی فراگیرتر و همه‌جانبه‌تر نسبت به گذشته برگزار می‌شود و این فرصت مناسبی است تا مدیران، کارشناسان و اعضای انجمن بتوانند علاوه بر ارایه تجربه‌های موفق خود، در تبادل نظر با دیگر شرکت‌کنندگان داخلی و خارجی به تشریح برنامه‌ها، دیدگاه‌ها و طرح‌های موفق خود بپردازند.

مهندس همایونفر همچنین در بخش دیگری از سخنان خود، تشکیل انجمن مدیریت منابع انسانی ایران را یکی از دستاوردهای مهم برگزاری کنفرانس توسعه منابع انسانی دانست و تاکید کرد: انجمن در حال حاضر به منظور هماهنگی در برنامه‌ریزی منسجم برپایی این کنفرانس، نیازمند مشارکت و حمایت فکری و مادی است تا بتواند در فرصت باقی‌مانده، برای برپایی پربارتر و غنی‌تر سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی اقدام کند.

به گزارش خبرنامه انجمن، در این جلسه مشترک همچنین خانم مهندس «توانگر» مدیر هماهنگ‌کننده و اجرایی دوپیش کنفرانس توسعه منابع انسانی، علاوه بر بررسی اجمالی برنامه‌های این دوپیش کنفرانس، محورهای سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی را تشریح کرد. وی گفت: دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، پس از تشکیل شورای سیاست‌گذاری و کمیته علمی در اردیبهشت سال ۸۳ برگزار شد و حضور مقام‌های عالی کشور به انعکاس موضوعی آن کمک کرد. همچنین در این کنفرانس از پیشکسوتان حوزه مدیریت منابع انسانی، آقایان دکتر «ناصر میرسپاسی»، دکتر «فریدون آذرهوش» و دکتر «طوسی» قدردانی شد.

وی افزود: برگزاری میزگردهای تخصصی با حضور صاحبنظران و ارایه دستاوردهای سه شرکت موفق بین‌المللی در زمینه توسعه منابع انسانی، رنوآن، نوکیا و اکسپورت و تشکیل کارگاه‌های جنبی از جمله برنامه‌هایی بود که در این کنفرانس اجرا شد و مورد استقبال شرکت‌کنندگان قرار گرفت. دیگر ویژگی‌های کنفرانس دوم، تهیه و توزیع کتاب و اصل مقالات به اعضای شرکت‌کننده، تشکیل کلینیک‌های مشاوره، برگزاری جلسه‌های علمی و بهره‌گیری از تجربه صاحبنظران ایرانی مقیم خارج از کشور بود.

مهندس «توانگر» در ادامه این نشست مشترک در توضیح برنامه‌های سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی که قرار است آبان‌ماه ۱۳۸۵ در تهران و با حضور حدود دو هزار نفر شرکت‌کننده برگزار شود، گفت: «به منظور غنی کردن برنامه‌های این کنفرانس نیز چون کنفرانس‌های پیشین، در نظر داریم با برگزاری پیش کنفرانس‌ها به محور برنامه‌های موردنظر دست یابیم».

وی افزود: «هفتمین همایش عرصه یادگیری با محوریت مدیریت منابع انسانی که آبان ۱۳۸۴ در مشهد برگزار می‌شود و نیز ششمین همایش عرصه یادگیری با محوریت مدیریت منابع انسانی که مهرماه ۱۳۸۵ در کیش برگزار می‌شود، دو پیش کنفرانسی است که به منظور دست‌یابی به برنامه‌های نهایی کنفرانس سوم توسعه منابع انسانی، تدارک دیده شده است».

«توانگر» همچنین درباره ارکان اصلی سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی گفت: «شورای سیاست‌گذاری، دبیر کنفرانس، کمیته علمی و کمیته اجرایی از جمله ارکان اصلی این کنفرانس هستند».

مهندس «توانگر» همچنین درباره انتظار از اعضای انجمن مدیریت منابع انسانی برای مشارکت در کنفرانس سوم گفت: «شرکت مستمر در جلسه‌های اجرایی، همکاری برای حضور مقام‌های عالی در کنفرانس، همکاری برای حضور مدیران و کارشناسان حوزه مدیریت منابع انسانی، حمایت از طریق اختصاص توان علمی و کارشناسی و حمایت مالی و اجرایی در برگزاری کنفرانس از جمله محورهایی است که به عنوان انتظار اعضای هیات مدیره از شرکت‌های عضو مطرح شده است».

در ادامه همایش های تخصصی «ارائه تجارب موفق» که به منظور ارائه مباحث نظری و عملی در حوزه‌های گوناگون منابع انسانی از سوی «انجمن مدیریت منابع انسانی ایران» با حضور مدیران و کارشناسان منابع انسانی سازمان ها و شرکت‌های تولیدی و صنعتی برگزار می شود، روز چهارشنبه نهم شهریورماه همایشی با عنوان «ارزیابی عملکرد کارکنان» در تالار تلاش مجموعه فرهنگی ـ ورزشی وزارت کار و امور اجتماعی برگزار شد.

ارزیابی عملکرد جایگاه مناسبی در سازمان ها ندارد

بیات: مدیران ارشد یک سازمان باید به ارزیابی عملکرد معتقد باشند

در این همایش مهندس «موسی بیات» نایب رئیس دوم انجمن مدیریت منابع انسانی ایران و معاون منابع انسانی شرکت «کمباین‌سازی ایران»، دکتر «داریوش غلامزاده» عضو هیئت علمی دانشگاه و «حمید رحمتیان» معاون منابع انسانی «گروه بهمن» تجارب موفق نظری و عملی خود را تشریح کردند.

مهندس «بیات» سخنان خود را مجموعه دیدگاه‌ها و نظراتی دانست که با نگاه عمیق به حوزه منابع انسانی در شرکت «کمباین‌سازی ایران» به آن پرداخته می‌شود.

وی با اشاره به این نکته که «در میدان مسابقه امروز مهم نیست که رکوردهای پیش چقدر بوده بلکه مهم این است که رکوردهای فعلی و آینده در یک مجموعه چقدر است». گفت: در شرکت کمباین‌سازی ایران اعتقاد بر این است که برای اداره امور باید با محوریت منابع انسانی ویژگی‌هایی مورد توجه قرار گیرد و در مجموعه کاری و در محیط جامعه باید صداقت را جاری کرد.

«بیات» با تاکید بر اینکه در محیط اجتماعی توجه به روحیات باید بیشتر از رفتار و عملکرد موردنظر قرار بگیرد افزود: «چرخه توسعه در دنیای امروز آنچنان با شتاب حرکت می‌کند که نمی‌توان نمودار تغییر و تحول را رسم کرد بنابراین کار تیمی، استفاده از ذهن جمعی و تمامی استعدادهای در اختیار، لازم و حیاتی است».

معاون منابع انسانی شرکت کمباین‌سازی ایران با اعلام این مطلب که در شرکت متبوعش اعتقاد بر این است که باید جهانی فکر و محلی عمل کرد افزود: «با وجود اینکه امروزه شعار داده می‌شود که مهمترین سرمایه شرکت‌ها و سازمان‌ها، انسان‌ها هستند متاسفانه موضوع ارزیابی جایگاه مناسبی در سازمان‌ها ندارد و مشاهده می‌کنیم که در بیشتر شرکت‌ها یک تراز انسانی ارایه نمی‌شود».

وی با اشاره به این موضوع که «اگر یک سازمان بخواهد همه عوامل مؤثر در موفقیت را یکباره به کار گیرد، قطعاً در ابتدای راه خواهد ماند و به نتیجه نخواهد رسید». گفت: «در شرکت کمباین‌سازی ایران با روش‌های متداول و علمی به سمت عملکرد کارکنان و مدیریت عملکرد گام برداشته می‌شود و مجموعه عملکرد شرکت، مدیریت عملکرد است اما به عنوان تجربه کار از ارزیابی عملکرد کارکنان شروع شده است و گام به گام حرکت رو به جلو ادامه دارد».

وی، عینی کردن حرکت‌های یک مجموعه را در ارتباط مستقیم با عوامل ارزیابی شونده دانست و

«ارزیابی عملکرد کارکنان»

افزود: «نگاه راهبردی شرکت این است که مسئله مهم در ارزیابی‌ها انتقال آن به مدیران، سرپرستان و کارشناسان شرکت است و به همین منظور در ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت کمباین‌سازی ایران، انتظارات کاملاً روشن و دست‌یافتنی مورد ارزیابی و عملکرد قرار گرفته است».

«بیات» با تاکید بر این که «اگر سازمانی قصد دارد در ارزیابی عملکرد موفق عمل کند باید مدیریت ارشد آن به این موضوع اعتقاد داشته باشد»، به نقل از مدیرعامل شرکت کمباین‌سازی ایران گفت: «بزرگترین سرمایه هر سازمان انسان‌ها هستند. مدیران موفق به خوبی می‌دانند که پیچیده‌ترین و پرفراز و نشیب‌ترین و در عین حال موثرترین بخش مدیریت یک سازمان، مدیریت انسان‌هاست».

وی با انتقاد از مدیرانی که مدیریت بر خود را فراموش می‌کنند، افزود: «مدیریت منابع انسانی از مدیریت خود شروع می‌شود و اگر مدیران منابع انسانی به ارزیابی عملکرد خود نپردازند و در اداره صحیح و استراتژی سازمان دخالت نداشته باشند، عملکرد موفق و موثری نخواهند داشت».

معاون منابع انسانی شرکت کمباین‌سازی ایران، ویژگی نظام ارزیابی عملکرد در این شرکت را شمول آن که در برگیرنده همه مسئولین اعم از مدیران، سرپرستان و معاونان است، دانست و افزود: «در ارتباط با سطوح مدیران و معاونان این نظام با جدیت بیشتری به اجرا گذاشته شد تا اهمیت موضوع برای تمامی کارکنان به درستی درک شود و تاثیرگذار باشد و همین امر تبدیل به عامل موفقیت شرکت شد».

«بیات» در ادامه با تاکید بر این که ارزیابی عملکرد به تنهایی نمی‌تواند یک نظام را به پیش برد و موفقیت در این زمینه وابسته به این است که پیوستارهای نظام‌های منابع انسانی به کار گرفته شود، افزود: «در این راستا تدوین ساختار تعیین وظایف و اختیارات و همه آنهایی که باید کارشان را انجام بدهند، دخالت مستقیم و موثر دارد».

وی آموزش، روابط عمومی، توسعه منابع انسانی، سلامت و رفاه و امور دفتری را از جمله حوزه‌های تحت پوشش امور منابع انسانی شرکت «کمباین‌سازی ایران» برشمرد و افزود: «در برنامه ۵ ساله شرکت یکی از اصلی‌ترین شرکای استراتژی، امور اداری و منابع انسانی است و این به جز برنامه سالانه‌ای است که خود حوزه اداری و منابع انسانی تدوین می‌کند».

«بیات» به ابعاد نظام ارزیابی عملکرد در شرکت کمباین‌سازی ایران اشاره کرد و گفت: «در این نظام تنها کارکنان ارزیابی نمی‌شوند بلکه برنامه‌ای تنظیم می‌شود که هر واحد در درون خود و براساس یک دوره شش ماهه گزارشی را تنظیم و به تکرار مشخص می‌کند که عملکرد در آن واحد دارای چند درصد است. وقتی این برنامه مشخص شد، به کارکنان منتقل می‌شود و آنها نیز همزمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و به این ترتیب در مجموعه شرکت یک برنامه ارزیابی واحد شکل می‌گیرد و ارزیابی کارکنان به عنوان نظامی مکمّل در کنار سایر نظام‌های مدیریتی شرکت قرار می‌گیرد».

معاون منابع انسانی شرکت «کمباین‌سازی ایران» با اشاره به این موضوع که ارزیابی عملکرد کارکنان در این شرکت براساس دو فرم مجزای تعریف شده با عناوین «عوامل ارزیابی عملکرد» و «میزان انطباق عملکرد» صورت می‌پذیرد افزود: «در این فرم‌ها ۱۶ ویژگی شخصی تعریف شده است که در نهایت امتیازات به دست آمده در هر دوره نتایج مثبتی برای شرکت به همراه داشته است و شرکت کاملاً از این سیستم بهره‌مند شده است».

وی، اطلاع‌رسانی استراتژی‌های ارزیابی عملکرد کارکنان به کارکنان واحدهای مختلف شرکت کمباین‌سازی ایران را از کارهای صورت گرفته در این نظام ارزیابی برشمرد و افزود: «تمامی برنامه‌های شرکت از جمله مراحل انجام ارزیابی عملکرد در تابلوهایی به استحضار کارکنان می‌رسد که این موضوع نیز نتایج مطلوبی برای شرکت داشته است».

«بیات» همچنین از وجود «ستاد عالی ارزیابی» در شرکت کمباین‌سازی ایران خبر داد و افزود: «در این ستاد، مدیرعامل و یکی از اعضای هیات مدیره شرکت عضویت دارند و دبیری آن به عهده امور اداری و منابع انسانی است که فعالیت آن با جدیت انجام و پیگیری می‌شود و مدیرعامل تمامی صورتجلسات آن را امضا می‌کند».

وی همچنین در تشریح سیستم عمومی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، به ارزیابی کارکنان در هر

> **بیات:**
> **مدیریت منابع انسانی از مدیریت خود شروع می‌شود و اگر مدیران منابع انسانی به ارزیابی عملکرد خود نپردازند عملکرد موفق و موثری نخواهند داشت**

شش ماه یک بار توسط سرپرستان اشاره کرد که مافوق آن سرپرست نیز برآن نظارت دارد و پس از ارزیابی توسط سرپرستان و نظارت و اطلاع‌رسانی مافوق از نقاط قوت و ضعف کارکنان، فرم‌ها به دبیرخانه فرستاده می‌شود و پس از بررسی و کارشناسی اگر تشخیص داده شود که ارزیابی با دقت صورت نپذیرفته است، فرم‌ها پس فرستاده می‌شود تا از ابتدا مراحل کار انجام گیرد.

وی در ادامه مؤلفه‌های فرم‌های ارزیابی شرکت کمباین‌سازی را فرم‌های وقایع حساس، رویدادهای شغلی، اتفاقات رخ داده و زمانبندی و نحوه اجرای نظام ارزیابی برشمرد و افزود: «رویدادهایی نیز تحت عنوان تشویق، تغییر شغل و آموزش بسته‌بندی شده‌اند و نمرات منفی و مثبت در آن تاثیر مستقیم دارند».

معاون منابع انسانی شرکت کمباین‌سازی ایران با تاکید بر اینکه نتایج ارزیابی‌ها براساس فرمول‌هایی مشخص است گفت: «روند ارزیابی‌ها در شش دوره کار صورت گرفته نشان می‌دهد که توجه به نظام دوره به دوره بیشتر شده است و تلاش می‌شود که نمرات بالاتر بروند».

وی در مورد تاثیر نظام ارزیابی عملکرد این شرکت گفت: «یکی از نمونه‌های تحلیل شده براساس مدرک تحصیلی کارکنان انجام پذیرفت که نتایج نشان می‌دهد از اولین دوره تاکنون کارکنان با تحصیلات بالاتر در نظام ارزیابی تاثیرپذیرتر هستند».

مهندس «بیات» با تاکید بر این نکته که حق جذب افراد در شرکت به‌تبع ارزیابی عملکرد تغییر می‌کند افزود: «برای حق جذب در شرکت کمباین‌سازی ایران، هزار امتیاز در نظر گرفته شده که حدود پانصد امتیاز آن به دامنه ارزیابی عملکرد بستگی دارد و در این سیستم برای مشاغل کارمندی، امتیاز کمتر از ۱۲۰، کارشناسی ۱۳۰، مدیران ۱۴۰ و معاونان ۱۵۰ حق جذب برای یک دوره شش ماهه قطع خواهد شد که در صورت جبران امتیازات در دوره بعد سه ماه از آن پرداخت می‌گردد».

رحمتیان: نظام ارزیابی عملکرد فراتر از دستورالعمل است

در ادامه این همایش «حمید رحمتیان» معاون منابع انسانی «گروه بهمن» ضمن معرفی اجمالی فعالیت‌ها و ساختار «گروه بهمن»، تجربه گروه در زمینه ارزیابی عملکرد مدیران براساس سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه را ارایه کرد.

وی گفت: «با آگاه نمودن پرسنل از عملکردشان زمینه پرورشی آنها فراهم شده و آگاهانه در جهت جایگزین ساختن رفتارهای مناسب و حذف رفتارهای منفی و غیراثربخش تلاش خواهند نمود».

«رحمتیان» به این نکته اشاره نمود که «اگر برای سازمان اهدافی در نظر گرفته‌ایم و برای رسیدن به آنها تلاش می‌کنیم باید بدانیم که ارزشیابی عملکرد، ابزار انگیزشی کارآمدی است که در دست ماست و به طور کلی نظام ارزیابی عملکرد فراتر از چند فرم، رویه و دستورالعمل بوده و در واقع یک فرهنگ است».

وی در ادامه بهترین اهداف نظام ارزشیابی عملکرد مدیران گروه بهمن را ایجاد مبنایی منطقی و عادلانه برای تشخیص میزان شایستگی مدیران، ایجاد یک نظام ترفیعاتی معقول و مبتنی بر شایستگی‌ها، تقویت فرهنگ سازمانی مناسب و نهادینه‌سازی منشور اخلاقی، ایجاد معیار و ضوابط صحیح برای برنامه‌ریزی جابجایی‌های شغلی و... دانست.

معاون منابع انسانی «گروه بهمن» سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را روش مناسبی برای ارزیابی ذکر کرد که برای گردآوری اطلاعات، ارزیابی و دسته‌بندی چندگانه آنها در ارتباط با افراد، فرآیندی به کار می‌رود که اطلاعات و نتایج حاصله به گونه‌ای درست و مطلوب دوباره به کارکنان سازمان منتقل

> **ارزشیابی عملکرد، ابزار انگیزشی کارآمدی است که در دست ماست و به طور کلی نظام ارزیابی عملکرد فراتر از چند فرم، رویه و دستورالعمل بوده و در واقع یک فرهنگ است**

«ارزیابی عملکرد کارکنان»

می گردد و افزود: «در سیستم مذکور ارزیابی ها توسط خود شخص، مافوق، افراد همکار و زیردست صورت می گیرد در واقع ارزیابی توسط منابع مختلف و از زوایای گوناگون با هدف جلوگیری از یک بعدی نگری و شناخت کامل تر از ارزیابی شونده و افزایش روایی و عینیت ارزشیابی انجام می گیرد».

«رحمتیان» با تشریح کامل فرآیند سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه، به نحوه طراحی فرم های ارزیابی، تعیین ارزیابی شوندگان و ارزیابان، نحوه ارسال و دریافت فرم های ارزشیابی، نحوه امتیازدهی، تجزیه و تحلیل اطلاعات، ارایه کارنامه ارزیابی و تهیه گزارش نهایی اشاره و در انتها تعدادی از نتایج کاربردی به این شرح مطرح کرد:

۱. تعیین میزان شایستگی؛
۲. شناسایی استعدادهای فردی و پرورش آنها؛
۳. انجام تشویق های مؤثر و تاثیر در نظام جبران خدمات؛
۴. تصمیم گیری در زمینه ترفیعات و انتصابات؛
۵. تشخیص توانمندی های بالقوه و بالفعل ارزیابی شوندگان؛
۶. برنامه ریزی مسیر شغلی؛
۷. انتخاب مدیران نمونه؛
۸. بهسازی عملکرد مدیران با شناخت نقاط قوت و ضعف؛
۹. نیازسنجی آموزشی مدیران در وظایف مدیریتی؛
۱۰. اهداف پژوهشی

غلامزاده: ارزیابی عملکرد بهترین فنون مدیران برای تأثیرگذاری بر رفتار

در ادامه این همایش دکتر « داریوش غلامزاده » عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی در سخنانی گفت : « ارزیابی فعالیتی رایج و مداوم است و مردم خودشان بدون اینکه متوجه باشند ، بطور مداوم به ارزیابی مشغول هستند. »

وی افزود : «اینگونه داوری ها خیلی پراکنده است و براساس اطلاعات محدود صورت می گیرد ولی در بافت سازمانی ، اگر مدیری قصد دارد نتایج کار خود را بهبود دهد و هدف های سازمان را محقق کند ، ناگزیر است ارزیابی کاملتر و دقیقتری از کار خود و عملکرد کارکنانش به عمل آورد. »

وی با بیان اینکه ارزیابی عملکرد یکی از مسائل مهم مدیریت منابع انسانی است و از خطیرترین وظایف مدیران و سرپرستان است با اشاره به آیات شریفه قرآن و احادیث معصومین(ع) گفت : « اهمیت و ضرورت این مهم در فرهنگ و تعالیم اسلامی ما نیز به زبان آیات و احادیث بیان شده است. از جمله: خدایی که مرگ و زندگی را آفرید که شما بندگان را بیازماید تا کدام نیکوکارتر و خلوص اعمال بیشتر است و او مقتدر و آمرزنده گناه بندگان است (سورهٔ ملک آیه۲) ، یا نباید نیکوکار و بدکار نزد تو به یک پایه باشند که آن، نیکوکاران را از نیکویی کردن بی رغبت می سازد و بدکاران را به بدی کردن وا می دارد. هر یک از ایشان را به آنچه گزیده جزا ده»(فرازی از نامه علی (ع) به مالک اشتر).

وی ادامه داد : « علاوه بر آن ، از دیدگاه سازمانی ، ارزیابی علمکرد یک وظیفهٔ ضروری و قانونی برای هر سازمان است. »

دکتر « غلام زاده » افزود : « در یک سازمان هر فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده شغل نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد، این آگاهی موجب می شود که او از نقاط قوت و ضعف عملکرد و رفتار خود مطلع شود و تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر کوشش هایش به کار برد. سازمان ها

> **ارزیابی عملکرد زمانی دستیافتنی است که بر انتظارات عملکردی کاملاً روشن مبتنی باشد**

نیز به شناخت کارآیی کارکنان خود نیاز دارند تا براساس آن وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشند و به این طریق بر حجم تولید و ارائه خدمات خود بیفزایند و در روند حرکت های خود تحولات مثبت ایجاد کنند که کسب این شناخت و آگاهی ها از طریق ارزیابی عملکرد امکان پذیر است. »

وی ارزیابی عملکرد را تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیت ها در سازمان دانست و افزود: « به بیان دیگر ارزیابی عملکرد یعنی سنجش نسبی عملکرد انسانی در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک دوره زمانی معین در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیت های بالقوه فرد به منظور برنامه ریزی در جهت به فعلیت در آوردن آنها. »

« غلامزاده » ارزیابی عملکرد را فرایندی برشمرد که توسط آن مدیران و سرپرستان رفتار کارکنان را مشاهده و بررسی می کنند تا بتوانند بازخوردهای لازم را دربارهٔ نقاط قوت و ضعف رفتارشان به آنها ارائه کنند و افزود: « ارزیابی عملکرد براین منطق استوار است که اگر کارکنان از اطلاعات مربوط به رفتارهای مثبت و منفی خود آگاه شوند، انجام فعالیت ها بهبود می یابد. »

وی ارزیابی عملکرد را از بهترین فنون مورد استفادهٔ مدیران برای تأثیر گذاری بر رفتار فرد دانست و گفت: « انگیزه کارکنان برای فعالیت، افزایش توانائی های شخصی و اصلاح عملکرد آتی تحت

تاثیر بازخوری است که از عملکرد گذشتهٔ خویش می گیرند. »

وی با بیان این نکته که ارزیابی عملکرد کارکنان امری حیاتی بوده و تعطیل بردار نیست گفت: « ارزیابی عملکرد یکی از قدیمی ترین و هنوز یکی از فرایندهای ناقص مدیریت است، ولی با رعایت اصول و رویه های علمی و انجام ارزیابی های عینی و نظام های متناسب و نیز استفاده صحیح از نتایج، می توان به مزایای آن دست یافت. »

این مدرس دانشگاه، عینی بودن ارزیابی عملکرد را زمانی قابل حصول دانست که بر انتظارات عملکردی کاملاً روشن مبتنی باشد و بتواند در قالب مسئولیت های کلیدی شغل، نتایج کلیدی، اهداف و یا استانداردهای عملکرد معرفی شود و افزود: « شرح شغل ها می تواند مبنای خوبی برای ارزیابی عملکرد باشد. »

دکتر « غلامزاده » با اشاره به اینکه امروزه برای ارزیابی عملکرد و درمدیریت منابع انسانی، رویکرد "شایستگی ها" اجرا می شود افزود: « در اجرای این رویکرد، ابتدا شایستگی های لازم برای انجام اثربخش شغل استخراج می شود. سپس در مرحله هدف گذاری، به عنوان انتظارات عملکرد به اطلاع ارزیابی شونده و به توافق وی می رسد. »

«غلامزاده»:
ارزیابی عملکرد براین منطق استوار است که اگر کارکنان از اطلاعات مربوط به رفتارهای مثبت و منفی خود آگاه شوند، انجام فعالیت ها بهبود می یابد

«ارزیابی عملکرد کارکنان»

وی همچنین تعریف شاخص های رفتاری هر یک از شایستگی ها، برای عملیاتی کردن آنها را امری ضروری خواند و تأکید کرد : «از رویکرد شایستگی‌ها برای سایر نظام های مدیریت منابع انسانی نیز می‌توان استخراج کرد. سازمان‌ها و موسسات مختلف غالباً به منظور تشخیص میزان کارآیی کارکنان در پیشبرد اهداف سازمان به ارزیابی عملکرد آنان می‌پردازند و علیرغم وجود چنین گرایش مثبتی، بسیاری از مدیران هنوز چنانکه باید و شاید، به ارزش این ارزیابی‌ها واقف نیستند لذا در انجام آن کوتاهی می‌کنند. حال آنکه ارزیابی عملکرد کارکنان فرایند بسیار ارزشمندی است که با اجرای آن، کارکنان می‌توانند بازخوردهای مناسبی در جهت بهبود عملکرد و تصحیح رفتار شغلی خود را در سازمان دریافت کنند و ضمن تصحیح اشتباهات و رفع نارسایی‌ها تخصص خود را تکامل بخشند.»

وی افزود : «ارزیابی عملکرد زمینهٔ مناسبی برای ایجاد انگیزه و تسهیل تحقق اهداف سازمان فراهم می‌کند و به کمک آن می‌توان رابطهٔ ساعات کار فرد را با میزان کار انجام شده بررسی و اندازه‌گیری کرد. همچنین ارزیابی وسیله بسیار موثری در ارتقای فردی و شغلی کارکنان بحساب می‌آید و براساس آن می‌توان توزیع مشاغل و تفویض اختیارات را براساس شایستگی کارکنان جامه عمل پوشانید.»

وی با تأکید بر اینکه ارزیابی عملکرد نه تنها اطلاعات معتبر و صحیح در اختیار مدیران قرار می‌دهد بلکه اطلاعات مناسبی هم در اختیار کارکنان قرار می‌دهد افزود : «کارکنان با این رویکرد نسبت به عملکرد و رفتارهای شغلی خود آگاه می‌شوند و به نقاط قوت و ضعف عملکرد خود پی می‌برند همچنین این اطلاعات پایه مناسبی برای اصلاح و بهبود رفتارهای شغلی و رشد و پرورش شخصیت کارکنان خواهد بود و علاوه بر بهبود عملکرد کارکنان، موجب بهبود کیفیت محصولات و خدمات سازمان و در نهایت رضایت مشتری و تضمین منافع سهامداران می شود.»

دکتر «غلامزاده» با اشاره به این موضوع که در دهه های اخیر به جای استفاده از اصطلاح ارزیابی عملکرد، اصطلاح مدیریت عملکرد به کار گرفته می شود گفت : «این تغییر، منجر به توجه نظام مند، همه جانبه و فرایندی برای ارزیابی عملکرد می گردد. در مدیریت عملکرد، توسعه افراد یا گروه ها مورد توجه قرار می گیرد اما مدیریت عملکرد شامل مراحل برنامه ریزی عملکرد، پرورش، سرپرستی کارکنان ، بازنگری عملکرد و انجام فعالیت های اصلاحی و تطبیقی دو جانبه از طریق بازخور دو جانبه است.»

وی در ادامه افزود : «از اطلاعاتی که در نتیجهٔ ارزیابی عملکرد کارکنان بدست می آید می توان در برنامه ریزی نیروی انسانی ، کارمندیابی و انتخاب ، آموزش وپرورش ، تعیین حقوق و مزایا تعیین مسیر پیشرفت شغلی، شناخت استعداد کارکنان ،تعیین رویه آزمون های استخدامی استفاده نمود.»

«غلامزاده» مشارکت ارزیابی کنندگان و ارزیابی شوندگان در تعیین معیارهای ارزیابی را موضوعی دانست که بسیار مورد توجه قرار گرفته است و در تشریح این معیارها گفت : «این معیارها بایستی با موفقیت و یا شکست در انجام شغل مرتبط باشند، تابع اهداف باشند نه قضاوت های ذهنی، اداره کردنشان برای ارزیابی کننده آسان باشد، انصاف و عدالت را نشان دهند و با کار ارزیابی شونده مرتبط شوند و در تدارک برای نیازمندی های شغل تعادل و انصاف را رعایت کند به طوریکه همزمان در یک سازمان وسیع قابل اجرا باشد.»

وی داشتن دانش و اطلاعات لازم در مورد چگونگی وظایف و عملکرد شخص مورد ارزیابی در شغل،داشتن فرصت و موقعیت نظارت بر نحوهٔ کار فرد مورد ارزیابی ، داشتن انگیزهٔ کافی برای ارزیابی دقیق و معتبر، دارا بودن اعتماد به نفس و توان قضاوت عادلانه و رها کردن نظرات تبعیض آمیز و احساس مسئولیت کردن و جدی گرفتن ارزیابی خصوصیات را از خصوصیات ارزیابی کنندگان برشمرد.

وی افزود : «روش های مختلفی برای ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد ولی اینکه کدام روش، مناسب‌ترین یا بهترین روش ارزیابی است به هدف سازمان از ارزیابی کارکنان بستگی دارد و معمولاً نیز ترکیبی از روش های مختلف برای ارزیابی کارکنان به کار گرفته می‌شود.»

وی یادآور شد : «در طراحی و تدوین نظام ارزیابی عملکرد، به ویژه آندسته از نظام های ارزیابی که مستلزم ارزیابی ذهنی عملکرد می‌باشند، مسایل و مشکلات جدی و مهمی رخ می‌دهند که باید آنها را رفع نمود.»

روش های مختلفی برای ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد ولی اینکه کدام روش، مناسب ترین یا بهترین روش ارزیابی است به هدف سازمان از ارزیابی کارکنان بستگی دارد

دکتر «ناصر میرسپاسی» استاد دانشگاه و صاحبنظر در مدیریت منابع انسانی:

انجمن باید مدیریت منابع انسانی را حرفه‌ای کند

حرفه ای شدن مدیریت منابع انسانی در کشور از مباحث مورد توجه کارشناسان و صاحبنظران حوزه منابع انسانی است. امری که می تواند با راه‌اندازی یک رشته دانشگاهی در مقاطع مختلف تحصیلی وارد مرحله عملی شود. دکتر «ناصر میرسپاسی» صاحبنظر در مدیریت منابع انسانی و مدیر گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات در گفت‌وگو با خبرنامه انجمن به تشریح و تحلیل راهکارهای عملی تحقق اهداف موردنظر انجمن مدیریت منابع انسانی پرداخته است.

تاسیس و فعالیت انجمن مدیریت منابع انسانی ایران چه تاثیری در جامعه علمی و عملکرد مدیران منابع انسانی می تواند داشته باشد؟

اصولاً هر حرفه موقعی از مطالعات ساده به یک حرفه تبدیل می‌شود که یک روند را طی کند. یکی از شرایط حرفه‌ای شدن هر کار این است که یک تشکل در آن راستا تشکیل شود. به عنوان مثال رشته حسابداری از زمانی که انجمن حسابداران خبره تشکیل شد به‌تدریج به عنوان یک حرفه مطرح شد. متاسفانه تاکنون در ایران به منابع انسانی نگاه حرفه‌ای نشده است و امید است انجمن مدیریت منابع انسانی بتواند این امر را ممکن کند.

اصولاً برای اینکه یک مبحث علمی به یک حرفه تبدیل شود باید چند نکته در نظر گرفته شود. نخستین مرحله این است که یک تشکل تخصصی برای آن تشکیل شود که فعالیت‌های خود را ابتدا در سطح ملی و رفته‌رفته در سطح بین‌المللی گسترش دهد. دیگر آنکه یک نشریه علمی و تخصصی آن تشکل راهدایت کند و مرحله دیگر این است که یک رشته تحصیلی مستقل برای آن ایجاد شود. به عنوان مثال ابتدا رشته مدیریت منابع انسانی در مقطع دکترا راه‌اندازی شود. مجموعه این اقدامات می‌تواند یک موضوع علمی را به یک حرفه فراگیر تبدیل کند. البته مدیریت به مفهوم عام هم در کشور هنوز تبدیل به یک حرفه نشده است.

بنابراین فکر می‌کنم یکی از شرایط لازم برای حرفه‌ای شدن مدیریت منابع انسانی تشکیل یک انجمن علمی بود تا از این موضوع تخصصی حمایت کرده و آن را به عنوان یک حرفه اجتماعی و اقتصادی معرفی کند و تاسیس و فعالیت انجمن مدیریت منابع انسانی این مهم را انجام داده است.

به جز مواردی که ذکر کردید حرفه‌ای شدن مدیریت منابع انسانی به چه راهکارهای عملی دیگری نیاز دارد؟

این موضوع حتماً نیاز به همکاری دانشگاه و صنعت دارد. در اینجا انجمن می‌تواند پیونددهنده این دو مرجع باشد و در راستای اهداف علمی و عملی خود از دانشگاه و مدیران موفق کمک بگیرد و آنها را با هم ترکیب کند. به طور کلی در دانشگاه‌ها نیروی حرفه‌ای تربیت نمی‌شود و اطلاعات علمی‌ای که یک نیروی کار باید داشته باشد را به آنها ارایه می‌دهد. بنابر این همکاری صنعت و دانشگاه از طریق انجمن‌ها میسر است. در واقع انجمن‌ها حلقه گمشده صنعت و دانشگاه هستند و باعث می‌شوند که کار مشترک این دو، یک رشته را تقویت کند. به عنوان مثال همایش‌هایی که انجمن مدیریت منابع انسانی برگزار می‌کند به مدیران این حوزه آگاهی می‌دهد. مدیران منابع انسانی شرکت‌ها باید از طریق انجمن به مارکتینگ دست پیدا کنند و باید یک الگوی آمیخته‌بازاریابی در انجمن طراحی شود که یک مدیر منابع انسانی به مدیران ارشد بتواند بگوید من این کالا را برای شما می‌فروشم و مدیران ارشد برای این کار اهمیت قایل شوند.

در مجموع به نظرم می‌آید که همکاری دانشگاه و صنعت باید از طریق پیوندهایی انجام بگیرد. مثلاً سازمان مدیریت صنعتی را می‌توان یک واسطه بین صنعت و دانشگاه تلقی کرد. انجمن‌های حرفه‌ای از جمله انجمن مدیریت منابع انسانی هم می‌توانند چنین نقشی را ایفا کنند.

همایش‌هایی که انجمن به صورت تخصصی برگزار می کند چه کمکی به مدیران منابع انسانی می کند و طرح چه مباحثی در این همایش‌ها ضروری به نظر می‌رسد؟

اولین تاثیری که این همایش‌ها می‌تواند داشته باشد این است که مدیران منابع انسانی جایگاه خودشان در سازمان‌ها را حس کنند. یعنی دیگر

خودشان را به عنوان چرخ هشتم سازمان‌ها نبینند و خود را در جایگاه تصمیم‌گیری استراتژیک قرار دهند. البته شرایط احراز یک مدیر منابع انسانی در این سیستم باید معادل سایر معاونان سازمان باشد و باعث شود سازمان‌ها به‌تدریج لزوم معاون منابع انسانی را همطراز سایر معاونان سازمان احساس کنند.

بنابراین یکی از مهم‌ترین تاثیرهای این همایش‌ها این است که به مدیران منابع انسانی شرکت‌ها شخصیت حرفه‌ای می‌دهد و باعث می‌شود که از این به بعد مدیران منابع انسانی از طریق مدیران دیگر حرفشان را به مدیران ارشد انتقال ندهند و خود در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک سازمان‌ها نقش ایفا کنند.

چه مباحثی مجال طرح در این همایش‌ها را دارند؟

تجربیات شرکت‌هایی که در سازمان‌هایشان به موضوع، در سطحی بالاتر از سطح قبل به آن نگاه می‌کنند، موضوعی قابل طرح در این همایش‌ها است و به مدیران سایر شرکت‌ها کمک می‌کند که خود را به سطح آن شرکت‌ها برسانند. البته ما از نظر تئوری کمتر مشکل داریم. مشکل اساسی در عملی کردن و بومی کردن تئوری‌ها است هر چند از نظر تئوری هم هنوز به آن حد نرسیدیم که از خود راهکار ارایه نماییم و به نظر می‌رسد در حوزه تئوری هم به بومی‌سازی نیازمندیم.

پیشنهاد می‌کنم نمایندگانی از انجمن با وزرا وارد گفت‌وگو شوند و لزوم ایجاد معاونت منابع انسانی را در آن وزارتخانه‌ها گوشزد کنند

در رده‌بندی جهانی منابع انسانی، ایران در رده‌های بسیار پایینی قرار دارد. چگونه می‌توان این تئوری‌ها را بومی کرد و در رده‌بندی جهانی نیز سیر صعودی داشت؟

به طور کلی ما در بومی کردن تئوری‌ها از چارچوب شاخص‌هایی که توسط آنها رده‌بندی می‌شویم جدا نیستیم. معنی بومی کردن این نیست که جدا از فرآیند ارزیابی که رده‌بندی ما را مشخص می‌کند عمل کنیم. ما در چارچوب همان موارد تئوریک حرکت می‌کنیم منتها باید یک زبان بومی برای انتقال آن پیدا کنیم نه آنکه به طور کلی شاخص دیگری برای آن تعریف کنیم. مثلاً در دو شاخص مربوط به بحث منابع انسانی یعنی SA8000 و یا 10015 باید با یک استاندارد جهانی سنجش به عمل بیاوریم اما به محدودیت‌های فرهنگ بومی خود نیز توجه کنیم. به معنای دیگر باید فرهنگ بومی را برای پذیرش آن شاخص‌ها را آماده کنیم نه آنکه شاخص‌های جدیدی را تعریف کنیم که در رده‌بندی جهانی صعود کنیم.

چه فعالیت‌هایی را برای گسترش عرصه تاثیرگذاری فعالیت‌های انجمن پیشنهاد می‌کنید؟

اگر انجمن مدیریت منابع انسانی بتواند بانی ایجاد رشته مدیریت منابع انسانی در مقطع کارشناسی ارشد بشود قدم بسیار موثری برداشته است. یعنی با همت انجمن یک رشته دانشگاهی به همین نام تاسیس شود.

اگر تشکل‌ها و نشریات تخصصی و همچنین رشته مستقل دانشگاهی را به عنوان سه رکن در ایجاد یک حرفه تلقی کنیم به نظر می‌رسد خلاء رشته مستقل مدیریت منابع انسانی در حال حاضر بزرگترین مساله در ایجاد این حرفه است. وقتی به نام یک حوزه و با همت یک تشکل تخصصی مربوط یک رشته دانشگاهی تاسیس شود می‌توان امیدوار بود که آن رشته صد در صد به حرفه تبدیل می‌شود. به‌خصوص در بحث منابع انسانی که در جامعه بین‌الملل موضوعی کاملاً شناخته شده است، نشریات و تشکل‌های سرشناس بین‌المللی در رابطه با آن وجود دارد و سالانه همایش‌ها و کنفرانس‌های معتبری در این زمینه برگزار می‌شود و به طور کلی می‌توان گفت این بحث در دنیا حرفه‌ای شده است. این کار عملی‌تر به نظر می‌آید که امیدوارم انجمن مدیریت منابع انسانی بتواند این مهم را هم به انجام برساند.

چه نهادها و موسساتی می‌توانند به عملی‌تر شدن حوزه‌های فعالیت انجمن کمک کنند و باعث شوند مباحث مورد توجه آن در سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی با جدیت بیشتری پیگیری شود؟

این دقیقاً همان استراتژی‌ای است که در یکی از همایش‌های انجمن درباره آن صحبت کردم. انجمن باید برای خودش بازاریابی کند. بازاریابی به این معنا که با رایزنی و تبلیغات هدف‌دار خود را به تمام تشکیلات کشور معرفی کند. با سازمان‌های مشابه خارجی و بین‌المللی همکاری کند و در کنفرانس‌های خارجی شرکت کند.

به طور معمول هر کاری در ابتدای راه نیازمند هزینه کردن است حالا شاید بشود درباره این موضوع صحبت کرد که این هزینه‌ها باید از کجا تامین شود که به نظر می‌رسد در اینجا انجمن باید اولویت‌بندی کند. شاید بهتر این است که انجمن به دنبال حامیان مالی در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی باشد. یعنی در ابتدا خدمتی را که ارایه می‌کند و اثر آن بر اقتصاد شرکت‌ها و سازمان را بشناساند چون بحث منابع انسانی جزو دارایی‌های نامشهود سازمان‌ها است که نه دیده می‌شود و نه در ترازهای مالی سازمان‌ها ثبت می‌شود بنابراین در ابتدا باید به نحو کامل معرفی می‌شود.

پیشنهاد می‌کنم نمایندگانی از انجمن با وزرا وارد گفت‌وگو شوند و لزوم ایجاد معاونت منابع انسانی را در آن وزارتخانه‌ها گوشزد کنند. مثل وزارت نفت و وزارت نیرو که هم‌اکنون دارای چنین معاونتی در نظام ساختاری خود هستند.

انجمن مدیریت منابع انسانی به انتشار کتاب‌هایی در حوزه منابع انسانی اقدام کرده است که انتشار کتاب «پرورش راهبردی منابع انسانی» از جمله آنهاست. شما در ترجمه این کتاب مشارکت داشته‌اید. ضرورت انتشار این کتاب‌ها را با توجه به نقش مکملی که می‌تواند در حوزه آموزش ایفا کند، چگونه ارزیابی می‌کنید؟

بحث آموزش در کنار انتشارات خیلی ضروری است. تجربه نشان داده است که مدیران ما کتابخوان نیستند مگر آنکه حول موضوع آن کتاب‌ها، دوره‌های آموزشی نیز برای ایشان برگزار شود و آن کتاب به عنوان کتاب درسی ارایه شود. در انتها نیز به وسیله آزمون، سطح علمی مدیران و کارشناسان را باید ارزیابی کرد. بنابراین آموزش در کنار انتشارات خیلی ضروری است. در مجموع گمان می‌کنم انجمن مدیریت منابع انسانی باید به این فعالیت‌ها و انتشار کتاب‌ها سرعت بدهد و موضوعی را که هنوز در کشور ناشناخته است طی مدت کوتاهی به طور کامل معرفی کند.

مدیر منابع انسانی شرکت « البرز چلیک ایران» :

انجمن در تدوین و تصویب ساختار ستادی استاندارد پیش قدم شود

مدیر منابع انسانی شرکت «البرز چلیک ایران» از اعضای حقوقی انجمن مدیریت منابع انسانی ایران پیشنهاد کرد انجمن در تدوین و تصویب یک ساختار ستادی استاندارد پیشقدم شود تا مقدمات آموزش به کارکنان و مدیران منابع انسانی بخش های صنعت، کشاورزی و خدمات به وجود بیاید.

«قدیر یعقوبی» در گفتگو با خبرنامه انجمن با بیان این پیشنهاد افزود: «پیش نویس این ساختار را تهیه کرده‌ام و به انجمن مدیریت منابع انسانی ایران ارایه داده‌ام که باید توسط ۳ تا ۵ متخصص بررسی شود و به وسیله هیأت مدیره و رییس انجمن تأیید شود تا بـه عنـوان یک استراتژی در سطح کشور شکل بگیرد.»

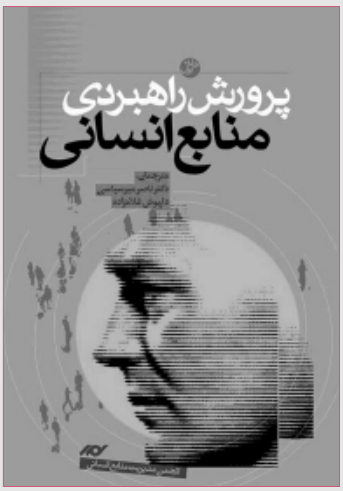
وی با اشاره به اینکه برای پایدار کردن سیستم توسعه منابع انسانی در کشور نیاز مبرمی به تشکیل انجمن مدیریت منابع انسانی ایران وجود داشت افزود: «وقتی از سوی سازمان ملل اعلام می شود که ایران از نظر توسعه منابع انسانی رده ۱۰۱ جهان را در اختیار دارد، انجمن می تواند مبنای خوبی برای توسعه این رشته در کشور باشد که امیدوارم روند رو به رشد خود را ادامه داده و با هدایت اعضای هیات مدیره و فعالیت اعضا و کمیته های تخصصی آینده ای درخشان داشته باشد.»

«یعقوبی» با اشاره به اینکه در نظام آموزشی کشور ما سه سطح در سیستم های آموزشی آموزش و پرورش، فنی و حرفه ای و آموزش عالی در حال اجرا است که برای شروع به کار نیروی انسانی، یک سیستم آموزشی بر اساس نیاز شغلی نیز باید در کشور به اجرا در آید افزود: «در جامعه ما برای تمام شاغلین یعنی از ساده‌ترین کارگرها تا مقام های مسئول و مدیران ارشد باید شغل تعریف شود و سپس آموزش های لازم آن شغل نیز به آنها داده شود تا بتوانند کارشان را به نحو احسن انجام دهند.»

وی یکی از معضلات توسعه منابع انسانی در کشور را فقدان واژه های استاندارد دانست و افزود: «این معضل، مانعی بزرگ بر سر راه آموزش صحیح است و به نظر می رسد زمان آن فرا رسیده که یک واژه نامه تخصصی منابع انسانی برای استفاده عموم شاغلین تحت آموزش تهیه شود.»

مدیر منابع انسانی شرکت « البرز چلیک ایران» در مورد یک سیستم استاندارد آموزشی در فرآیند توسعه منابع انسانی توضیح داد: «در این سیستم

پرورش راهبردی منابع انسانی منتشر شد



نوشته: جان والتون
ترجمه: دکتر ناصر میرسپاسی
دکتر داریوش غلام زاده
از انتشارات انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

جلد نخست "**کتاب پرورش راهبردی منابع انسانی**" از سوی **انجمن مدیریت منابع انسانی ایران** و به همت دکتر ناصر میرسپاسی و دکتر داریوش غلام زاده، ترجمه و منتشر شد. این کتاب تالیف JOHN WALTON و از انتشـــــــارات HALL Prentice است.

جلد نخست منتشر شده حاوی سیزده فصل است و جلد دوم کتاب نیز در مرحله ویرایش قرار دارد و در فاصله زمانی اندک منتشر می شود.

کتاب حاضر برای استادان، دانشجویان و متولیان مدیریت / پرورش منابع انسانی تالیف شده و یکی از جامع ترین کتاب‌هایی است که تا کنون در این زمینه منتشر شده و به همین جهت، مطالعه آن به همه دانشجویان رشته های مدیریت و مدیران ارجمند سازمان ها و موسسه های تولیدی ،صنعتی و خدماتی توصیه می شود.

انجمن مدیریت منابع انسانی ایران با انتشار کتاب پرورش راهبردی منابع انسانی، اعتقاد دارد مباحث این کتاب یکی از خلا های نظری جامعه ایران است. این کتاب، نگرش راهبردی دارد و به ویژه به راهبرد پرورش منابع انسانی می‌پردازد. این نگرش هم به جهت گیری کلی سازمان کمک می کند و هم

فارغ التحصیلان آموزش و پرورش و دانشگاه ها به عنوان ورودی های سیستم تلقی می شوند که به وسیله نشریات استاندارد ، نشریات فنی و نشریات علوم پایه آموزشی ، نیازهای حرفه ای را بر اساس نیازهای شغلی فرا می گیرند سپس آموزش تخصصی برای مجریان دوره و مدیران بر اساس نشریات مبنا توسط کمیته برنامه ریزی تأیید شده و آموزش بر اساس نیاز شغل و اصلاح مستمر دوره توسط مرکز آموزش چندمنظوره اجرا می شود در نهایت هم مدیران و کارکنان مورد نیاز مؤسسات آموزشی ، صنعتی ، خدماتی و کشاورزی به عنوان خروجی های سیستم ارایه می شوند . »

« یعقوبی» در مورد فعالیت ها و تجربه های موفق شرکت «البرز چلیک ایران» در حوزه منابع انسانی گفت : شرکت البرز چلیک ایران حدود ۹۰ ضابطه کاری و ۵ استاندارد آموزش تخصصی برای مجریان و ۵ استاندارد آموزش مدیریتی نیز برای عموم کارکنان و مدیران تدوین کرده است . »

وی افزود : « در مدت فعالیت مدیریت منابع انسانی شرکت ، در راستای مدل هایی که دولت معرفی کرده است از جمله طرح طبقه بندی مشاغل، نظام پیشنهادها ، نظام ISO 9000، نظام EFQM، نظام TQM و ارتباط آنها با WTO فعال بوده و هر کدام را در جای مناسب خود استفاده کرده است . »

تجربه های موفق

فراخوان تجربه های موفق

تبادل اطلاعات و آگاهی اعضای انجمن مدیریت منابع انسانی ایران از استقرار و اجرای نظام های نوین حوزه مدیریت منابع انسانی، همواره یکی از اهداف انجمن بوده است. «خبرنامه» انجمن در نظر دارد به منظور اطلاع رسانی و تبادل الگوهای اجرا شده، در هر شماره «تجربه های موفق» سازمان ها، موسسه ها و بنگاه های تولیدی، صنعتی و خدماتی را منتشر کند. شرکت ها و بنگاه های عضو می توانند تجربه های موفق خود را برای انتشار در خبرنامه به نمابر ۸۸۶۰۴۲۲۰، دبیرخانه انجمن ارسال کنند.

شرکت فراب:

استقرار فرهنگ سازمانی شایسته سالاری
بومی سازی و استقرار رویکرد برنامه ریزی استراتژیک
اتوماسیون اداری (استقرار کامل مکاتبات بدون کاغذ)
ایجاد نرم افزار جامع طراحی نیروگاه
استقرار سیستم منسجم نظرسنجی از کارکنان
اجرای پروژه مهندسی مجدد و بهبود مستمر فرآیندها با راهبرد کار گروهی

ماشین سازی اراک:

کاهش هزینه ها و صرفه جویی در منابع مالی از طریق برون سپاری
تهیه آیین نامه ای برای انتخاب فرد نمونه کیفی و واحد نمونه کیفی
بازنگری ساختار سازمانی شرکت با رویکرد فرآیندی
استقرار سیستم پرداخت حق جذب به منظور حفظ و ماندگاری نیروهای متخصص
رویکرد آموزش منظم کارکنان در همه سطوح به ویژه طرح تربیت مدیران و روسای آینده
ایجاد شبکه اینترنت برای اطلاع رسانی به کارکنان و توجه به رویکرد سنجش اثربخش اطلاع رسانی به صورت ادواری.

یادگیری افراد را تسهیل می بخشد. در فصول ابتدایی کتاب، مراحل طرح ریزی راهبردی، برنامه ریزی های اجرائی و نظارت کنترلی و ارزیابی نتایج اعمال راهبردها توضیح داده شده است و تاریخچه پیدایش و گسترش مفهوم پرورش منابع انسانی ذکر گردیده و این نظریه پر اهمیت ترین اقدام مدیریتی در سازمانها تلقی شده است.

مطلب آموزنده ای در زمینه مقایسه پرورش راهبردی منابع انسانی با راهبردهای پرورش منابع انسانی در یکی از فصول کتاب ارایه شده است و در فصول بعدی، راهبردهای پرورش منابع انسانی، نقش ها و شایستگی های متولیان پرورش منابع انسانی، نقش مدیران و کارکنان در این عرصه، توسعه مسیر پیشرفت شغلی، بازاریابی پرورش منابع انسانی، پیمانسپاری پرورش منابع انسانی، الگوبرداری پرورش منابع انسانی، مدیریت کیفیت جامع و پرورش منابع انسانی و سازمان های یادگیرنده و دانشگاه سازمانی و... تشریح گردیده است.

سایر ویژگی های کتاب:

- نویسنده محترم این کتاب، چندین سال برای تدوین و جمع آوری مطالب آن تلاش کرده و در انتخاب مباحث و گزینش متون علمی مناسب همت گمارده است. به علاوه، این اثر حاصل سالها تدریس در مقاطع کارشناسی ارشد است و از این رو، ابهامات مباحث زدوده شده اند.
- کتاب، اندیشه های نظریه پردازان معتبر را مورد بحث قرار می دهد و حاوی موضوعات روز و جاری است که طرح آنها می تواند عرصه علم و دانش کشور را تقویت کند.
- انجمن منابع انسانی امریکا، اثر مزبور را کتاب سال ۱۹۹۵ معرفی کرده که بیانگر ارجحیت آن به سایر منابع موجود است. ضمناً یک نهاد حرفه ای مطالب و محتویات آن را مرور و بر مطالعه و ترویج آن تاکید کرده است.
- کتاب، جنبه های کاربردی را با نظری در هم آمیخته و ابعاد عملی تئوری ها را تشریح می کند. بیشتر مباحث با ارایه تجربه های عملی تشریح گردیده و تمامی مطالب با تصویرها (مدلها)، نمودارها و مثال های متعدد همراه اند تا زمینه تفهیم بیشتر مباحث فراهم شود.
- کتاب آکنده از مثالهای مربوط به کاربرد منابع انسانی در سازمان ها است.

انجمن مدیریت منابع انسانی ایران در نظر دارد در راستای ماموریت خود، برترین کتب منتشر شده توسط انجمن های معروف عرصه مدیریت منابع انسانی را ترجمه و منتشر کند.

درباره نویسنده:

نویسنده کتاب، جان والتن، استاد راهبردهای منابع انسانی در دانشگاه گیلد هال لندن، رئیس انجمن پرورش منابع انسانی دانشگاه ها، استاد موسسه پرسنل و پرورش در مدیریت مسیر پیشرفت شغلی و مدیریت اپرورش راهبردی منابع انسانی و نیز رئیس هیات مدیره مجله بین المللی پرورش منابع انسانی است.

خبرنامه انجمن مدیریت منابع انسانی ایران
شماره ۷-۶
۱۴
مرداد و شهریور ۸۴

دکتر «حسین ابطحی» مدیر گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی:

توانمندسازی و واگذاری؛ توصیه هایی برای ارتقاء کارکنان

همایش " چالش های پیش روی مدیران منابع انسانی در ایران با رویکرد بر دانایی محوری و جهانی سازی " بیستم شهریور ماه از سوی انجمن مدیریت منابع انسانی ایران و با حضور مسئولانی از سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران ، مدیران و کارشناسانی از شرکت های تحت پوشش این سازمان و جمعی از چهره های دانشگاهی برگزار شد. "توانمندسازی و واگذاری کار" عنوان مقاله‌ای بود که مدیر گروه مدیریت دولتی دانشکده حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی در این گردهمایی ارائه کرد.

به گزارش خبرنامه انجمن در ابتدای این همایش مهندس سید مسعود همایونفر ، رییس انجمن مدیریت منابع انسانی ایران در سخنان کوتاهی ضرورت های شناسایی ، تحلیل و بررسی موانع و چالش های پیش روی مدیران منابع انسانی در ایران را مورد تاکید قرار داد و ابراز امیدواری کرد که برگزاری این همایش های تخصصی و ارایه مباحث تخصصی از سوی صاحب نظران و متخصصان مدیریت منابع انسانی بتواند راهگشای موانع پیش رو باشد.

در ادامه این همایش دکتر «سیدحسین ابطحی» در مقدمه و توضیح عنوان مقاله‌اش گفت: «در جامعه امروز ما متأسفانه درصدی از انسان‌ها احساس ناتوانی و درماندگی می کنند. این احساس موجب افسردگی، تسلیم در مورد قضا و قدر، احساس بیهودگی، استرس، کاهش بهره‌وری در رفتارهای ناهنجار از قبیل اخلاق گریزی، خشونت، بی‌تفاوتی و مصلحت‌گرایی می‌شود. براساس دلایل عنوان شده، برنامه‌های توانمندسازی که کارکنان در جهان سازمان و مدیریت اهمیت خاصی دارد».

وی در تعریف مفهوم توانمندسازی گفت: «توانمندسازی عبارت است از فراهم آوردن آزادی لازم برای افراد تا آنان بتوانند آنچه را که در نظر دارند، به گونه‌ای موفقیت‌آمیز انجام دهند، نه اینکه آنچه را که ما می‌خواهیم و به نحوی به آنها دیکته می‌کنیم، انجام شود. توانمندسازی در حقیقت به معنی ایجاد توان در کارکنان به منظور موفقیت در کار است. یعنی به کارکنان کمک شود تا احساس اعتماد به نفس خود را افزایش دهند و بر احساس ناتوانی یا درماندگی‌شان چیره شوند. به عبارتی دیگر، توانمندسازی به معنی ایجاد انگیزه درونی در کارکنان برای انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی است».

دکتر ابطحی افزود: «توانمندسازی با قدرت بخشیدن متفاوت است زیرا باید از سوی دیگران تفویض شود، ولی منبع توانمند شدن در درون انسان‌ها نهفته است، هر انسانی می‌تواند توانمند شود، بدون اینکه مقام یا موقعیت دیگران را تحت‌الشعاع قرار دهد. در حقیقت توانمند شدن موجب می‌شود تا هر یک از افراد کاری را که انتخاب کرده و یا به آنها واگذار شده را به بهترین نحو انجام دهند. توانمند شدن مفهوم متمایل شدن به تجربه خودکنترلی، به خود اهمیت دادن و احساس آزادی بر خود داشتن را دربرمی‌گیرد».

توانمندسازی با قدرت بخشیدن متفاوت است زیرا باید از سوی دیگران تفویض شود، ولی منبع توانمند شدن در درون انسان‌ها نهفته است

استاد دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی همچنین درباره موانع توانمندسازی گفت: «نگرش منفی برخی مدیران در مورد زیردستان، فقدان امنیت شغلی مدیران و احساس نیاز به کنترل شدید از جمله موانع عمده‌ای است که بر سر راه توانمندسازی منابع انسانی قرار گرفته است. نگرش‌های منفی برخی مدیران در مورد زیردستان، از آنجا ناشی می‌شود که برخی مدیران فکر می‌کنند زیردستان آنها استعداد، علاقه، توان، تجربه و مسئولیت‌پذیری لازم را ندارند و توانمندسازی این افراد به صرف وقت و انرژی فراوانی نیاز دارد. می‌توان چنین استنباط کرد این مشکل، مشکل کارکنان نیست و از نگرش منفی مدیران تغذیه می‌شود. هم‌چنین پدیده فقدان امنیت شغلی در نزد مدیران نیز با ترس از دست دادن قدرت، مقام و جایگاه سازمانی پس از توانمندسازی کارکنان توأم شده است».

وی درباره بروز احساس نیاز به کنترل شدید، به عنوان یکی دیگر از موانع پیش‌روی توانمندسازی منابع انسانی، توضیح داد: «برخی از مدیران احساس می کنند باید بر فعالیت کارکنان در تمامی امور نظارت مستمر داشته باشند و در غیر این صورت آشفتگی، ناکامی و شکست به وجود می‌آید و به همین دلیل رؤسا خود را توانمند نمی‌سازند».

دکتر ابطحی در بخش دیگری از سخنان خود از خود اثربخشی، معنی‌دار بودن کار، پذیرفتن شخصی نتایج، اعتماد و خودسامانی به عنوان پنج موضوع کلیدی برای توانمندسازی منابع انسانی نام برد و افزود: «احساس خوداثربخشی، مهم‌ترین عنصر توانمندسازی و توانمند شدن است. تحقیقات نشان داده که احساس خوداثربخشی در افراد موجب چیرگی آنان بر ترس‌ها، نگرانی‌ها، اعتیاد به سیگار، الکل و مواد مخدر، افسردگی و هم‌چنین افزایش تحمل و بهره‌وری است. خودسامانی نیز احساس آزادی و حق انتخاب در نحوه اجرا و مدیریت فعالیت‌های مربوط به کار را شامل می‌شود. پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد هنگامی که کارکنان داوطلبانه در انجام وظایف درگیر می‌شوند، احساس خودسامانی می کنند».

این استاد دانشگاه در توضیح دو مفهوم «پذیرش شخصی نتایج» و «معنی‌دار بودن» گفت: «این مفهوم بر اعتقاد فرد به داشتن توانایی لازم برای ایجاد تغییرات مطلوب در نتایج کار دلالت می کند. این یک اعتقاد راسخ است که شخص مطمئن می‌شود با فعالیت خود می‌تواند بر آنچه اتفاق

«توانمندسازی و واگذاری کار»

می‌افتد، تاثیر مثبت بگذارد. پُست، مقام، موقعیت، حقوق، دستمزد بالا، امکانات شغلی و مزایای دیگر احساس معنی‌دار بودن شغل را تضمین نمی‌کند. خدمت به دیگران اگرچه ممکن است، هیچ یک از مزایای مذکور را به دنبال نداشته باشد، اما با وجود این ممکن است معنی‌دارتر از مشاغل پردرآمد باشد. در حقیقت می‌توان گفت مشاغلی که دارای چاشنی معنی‌دار برای شاغلان هستند، نوعی احساس ارزشمندی، هیجان و علاقه‌مندی به کار را در افراد ایجاد می‌کنند».

وی افزود: «اعتماد، دیگر مفهوم کلیدی برای توانمندسازی است و زمانی محقق می‌شود که فرد اطمینان داشته باشد رؤسا، صاحبان قدرت و همکاران قصد آسیب‌رسانی به وی را ندارند. به عبارت دیگر، اعتماد به معنی احساس امنیت شغلی است که کارکنان توانمند شده آن را حس می‌کنند. پژوهش‌هایی درباره حس اعتماد نشان داده است افرادی که دارای این حس هستند، بیشتر صداقت و صمیمیت را جایگزین تظاهر و عوام‌فریبی می‌کنند».

دکتر ابطحی همچنین در توصیف اصول توانمندسازی از ۹ دستورالعمل مشخص برای ایجاد توانمندی در کارکنان به این ترتیب نام برد: مشخص کردن اهداف و دیدگاه‌ها، پرورش تجربه‌های تسلط شخصی کارکنان، الگوسازی، حمایت از کارکنان، برانگیختگی احساسی، فراهم آوردن اطلاعات، فراهم آوردن منابع، پیوند با نتایج و اعتمادسازی».

وی در توضیح مشخص کردن اهداف و دیدگاه‌های پرورش تجارب تسلط شخصی کارکنان و الگوسازی گفت: «برای ایجاد توانمندی در کارکنان، آنان باید از اهداف کلی سازمان، اهداف واحد و بخشی که در آن فعالیت می‌کنند و از اهداف شغلی خود آگاه باشند. هم‌چنین باید توجه داشت که اهداف سازمانی باید همسو، قابل اندازه‌گیری، قابل دست‌یابی و دارای قید زمان و مکان باشد. پرورش تجربه تسلط شخصی کارکنان باید از کارهای آسان آغاز و سپس به سوی کارهای مشکل سوق داده شود. پیروزی‌های کوچک ممکن است در ظاهر بدون اهمیت باشد، اما احساس جنب و جوش، پیشرفت و کامیابی را در کارکنان ایجاد می‌کند که باید مورد تشویق قرار گیرد. در زمینه الگوسازی نیز مشاهده افراد موفق در محیط کار و الگوبرداری از آنان می‌تواند در توانمندسازی کارکنان مؤثر باشد، البته مدیران با رفتارهای خوب خود ممکن است الگوی مناسبی برای کارکنان باشند ولی وجود و شناسایی الگوهای بیشتر در سطوح مختلف سازمانی به کارکنان کمک کرده و در آنان ایجاد باور می‌کند تا آنان هم بتوانند در کار خود موفق و الگو باشند».

ابطحی در ادامه مقاله خود در توضیح مفاهیم حمایت از کارکنان، برانگیختگی احساسی و فراهم آوردن اطلاعات به عنوان اصل مهم در توانمندسازی منابع انسانی گفت: «در مرحله توانمندسازی، کارکنان باید احساس کنند که مدیران حامی آنان هستند و برای ایجاد حس حمایت شدن، مدیران باید از کارکنان خوب سازمان خود به شکل‌های مختلف از جمله در جمع همکاران، مکاتبه با خانواده و در مراسم رسمی از فعالیت آنان قدردانی کنند. مفهوم برانگیختگی نیز به مفهوم جایگزین شدن احساس‌های منفی مانند ترس، و بدرفتاری با احساس‌های مثبت مانند شجاعت، نگران نبودن و خوش‌رفتاری دلالت می‌کند.»

دکتر ابطحی در پایان ارائه مقاله‌اش به تعریف سه مفهوم فراهم آوردن منابع، پیوند با نتایج و ایجاد اعتماد پرداخت و در توضیح این سه مفهوم گفت: «علاوه بر فراهم آوردن اطلاعات در توانمندسازی، فراهم آوردن منابع لازم به کارکنان کمک می‌کند تا وظایف و مسئولیت‌های خود را به شکل مطلوبی انجام دهند. در اینجا منظور منابع و امکانات مالی و غیرمالی لازم است که به کارکنان کمک می‌کند تا در انجام وظایف و مسئولیت‌های خود را به شکل مطلوبی انجام دهند. در اینجا منظور منابع و امکانات مالی و غیرمالی لازم است که به کارکنان کمک می‌کند تا در انجام وظایف و مسئولیت‌های خود احساس استقلال کرده و کنترل کار را به دست گیرند. تجربه نشان داد اگر کارکنان بتوانند نتایج کارهای گروهی و انفرادی خود را ببینند، به دلیل مشاهده آثار مثبت کار خود، احساس توانمندی بیشتری می‌کنند. این به معنای پیوند با مصرف‌کنندگان کالا و خدمات و کسب نظر آنان درباره کالا و خدماتی است که دریافت کرده‌اند.

پیوند با نتایج کار می‌تواند نقایص و مشکلات مربوط به ارائه کالا و خدمات را مشخص کرده و اصلاحات لازم انجام شود. ایجاد اعتماد که به عنوان آخرین توصیه برای توانمندسازی کارکنان مطرح شده نیز بر ایجاد این حس در کارکنان نسبت به دانش، مهارت، شایستگی و شخصیت مدیران تأکید دارد.

دوره عالی مدیریت منابع انسانی برگزار می‌شود

دکتر «سعدی‌نژاد» مدیر مرکز آموزش مدیریت صنعتی و مشاور ایران خودرو که در گردهمایی مدیران منابع انسانی در سالن کنفرانس سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران سخن می‌گفت، با بیان این مطلب افزود: «از آنجاکه پرورش مدیران حرفه‌ای طی سال‌های گذشته از سوی دستگاه‌ها و سازمان‌ها مورد توجه قرار نگرفته، این امر موجب شده تا سازمان‌ها در راستای امور حرفه‌ای خود با چالش‌هایی مواجه شوند که در نظر داریم به منظور

توسعه و تقویت توان مدیران دوره عالی منابع انسانی برگزار کنیم و به فقدان نیروهای مجرب و مدیران کارآمد در حوزه مدیریت منابع انسانی پایان دهیم».

وی گفت: تجربه نشان داده است که هیچ کدام از مدیران موفق که اکنون در رأس امور قرار گرفته‌اند، تنها با اخذ مدرک آکادمیک و دانشگاهی به این مرحله نرسیده‌اند بلکه دانش نظری‌شان را در حوزه عمل پیاده کرده و با کسب تجربه ، به مدیری موفق تبدیل شده‌اند. بنابراین در دوره‌های کوتاه‌مدت و مدیریت منابع انسانی در نظر است تا مدیران در کار گروه‌ها و کلاس‌ها با دانش مدیریت منابع انسانی بیشتر آشنا شوند تا افزایش سطح علمی مدیران و افراد سازمان‌ها صرفاً منوط به حضور در دانشگاه و کسب مدرک نباشد».

به گفته سعدی‌نژاد، مدیریت منابع انسانی موضوع مهمی در ایران است که با توجه و دقت در این حوزه و توسعه و تقویت توان مدیریتی آن می‌توان به اهداف موردنظر توسعه کشور در ابعاد مختلف نیز دست یافت.

در این همایش همچنین نشست پرسش و پاسخی با حضور دکتر سید حسین ابطحی استاد دانشگاه علامه طباطبایی، دکتر ابوالعلایی صاحب نظر در مدیریت منابع انسانی، مهندس دادالله قرینی معاون منابع انسانی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و مهندس عباس غفاری مدیر برنامه ریزی و جذب سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران برگزار و طی آن شرکت کنندگان به طرح سئوالات خود پرداختند.

«فضای سرمایه‌گذاری» و «ارتقاء بهره‌وری»

بنگاه‌ها، نقش‌آفرینان اصلی در رشد اقتصادی و فقرزدایی هستند.

نقشی که بنگاه‌ها در قبال جامعه ایفا می‌کنند، تا حد زیادی به فضای سرمایه‌گذاری حاکم بر جامعه وابسته است که خود معلول علت‌های فراوانی است که در مجموع فرصت‌ها و مشوق‌هایی را شکل می‌دهند که بنگاه‌ها با استفاده از آنها می‌توانند سرمایه‌گذاری مولد انجام دهند، اشتغال ایجاد کنند و فعالیت‌های خود را در جهت خلق ارزش افزوده توسعه دهند.

سیاست‌های دولت و مواضعی که اتخاذ می‌کند، نقش مهمی را در ایجاد این فضا بازی می‌کند. دولت قدرت فراوانی در تصمیم‌گیری‌ها برای گسترش امنیت دارایی‌ها، رویکردهای وضع مقررات و مالیات، فراهم کردن زیرساختارهای اقتصادی، تنظیم بازار سرمایه و بازار کار و کنترل فساد مالی در شکل‌های مختلف آن در اختیار دارد.

با اتخاذ سیاست‌های روشن و صریح و بهبود بخشیدن به رویه‌ها و مقررات و رفتارهای سیاسی، دولت می‌تواند فضای سرمایه‌گذاری را شکل دهد.

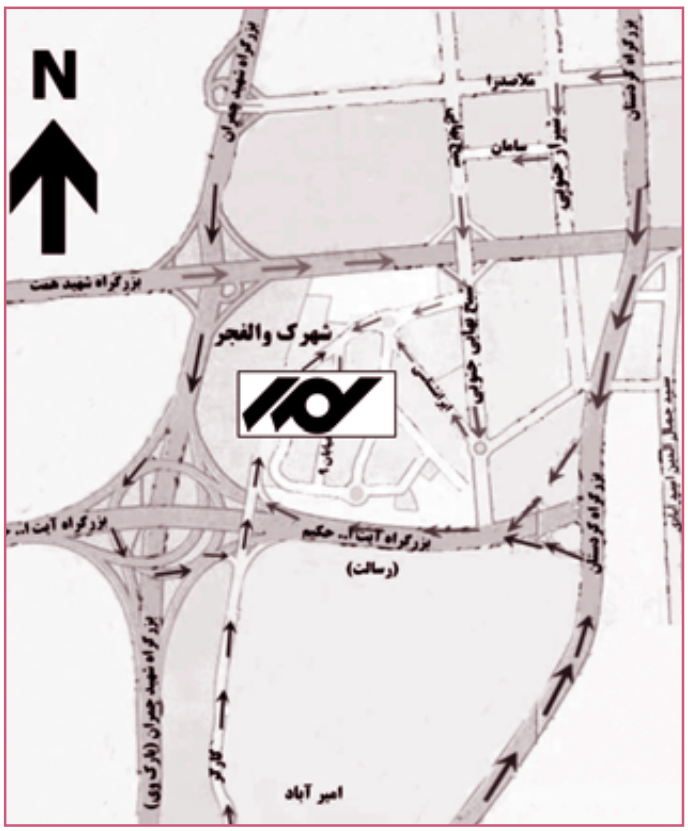
با بهبود فضای سرمایه‌گذاری در چین و هند، طی دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، سهم سرمایه‌گذاری خصوصی در GDP به دو برابر افزایش یافته است.

ایجاد فضای مناسب برای سرمایه‌گذاری، بهره‌وری بالاتر را نیز به همراه خواهد داشت. در چنین فضایی، فرصت‌ها و انگیزه‌های فراوانی برای بنگاه‌ها ایجاد می‌شود که با استفاده از آنها می‌توانند شیوه‌های مناسب‌تری را برای انجام فعالیت‌های اقتصادی خود به کار بگیرند، نوآوری و خلاقیت‌ها را به اجرا بگذارند، فرآیندهای نوین را در مدیریت، تکنولوژی و روش‌های تولید به کار بگیرند و کسب و کار خود را به گونه‌ای سازماندهی کنند که رضایت مشتریان و خواسته‌های ذینفعان خود را تامین کرده و برای رقابت با رقبای خود آمادگی‌های لازم را برنامه‌ریزی کنند.

تشویق به سرمایه‌گذاری و حمایت از آن، از آنجا که منابع را در سطح وسیع‌تری به کار می‌گیرند و ورودی سیستم‌های تولیدکننده ارزش افزوده را افزایش می‌دهد و به عبارتی منابع بلااستفاده را اعم از سرمایه‌گذاری فیزیکی و انسانی در چرخه تولید، فعال می‌سازد، ارتقا بهره‌وری را به این ترتیب محقق می‌سازد. آشفته شدن فضای سرمایه‌گذاری و احساس عدم امنیت در سرمایه‌گذاری‌ها، خطر بزرگی در پیش‌روی رشد و توسعه اقتصادی است و با کاهش بهره‌وری عوامل تولید، تاثیرات منفی آن بر اقتصاد کشور مضاعف خواهد شد.

سید مسعود همایونفر
رئیس انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

نشانی تصویری جدید "دبیرخانه انجمن مدیریت منابع انسانی ایران"



دبیرخانه انجمن مدیریت منابع انسانی ایران به نشانی جدید تهران، خیابان شیخ بهایی جنوبی، خیابان ایران‌شناسی، خیابان نهم انتقال یافت.

براساس اعلام دبیرخانه انجمن، با تغییر مکان مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، از این پس اعضای انجمن باید با نشانی جدید دبیرخانه در ارتباط باشند.

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۲۲ (۱۴ خط)،
نمابر: ۸۸۶۰۴۲۲۰

فراخوان

انجمن مدیریت منابع انسانی ایران از اعضاء، مدیران منابع انسانی، استادان دانشگاه‌ها، متخصصان و علاقه‌مندان دعوت می‌نماید تا مطالب، مقالات علمی و به ویژه تجربیات خود را در زمینه منابع انسانی به منظور انتشار در خبرنامه انجمن، به نشانی تهران، خیابان شیخ بهایی جنوبی، خیابان ایران‌شناسی، خیابان نهم، کد پستی ۱۴۳۷۸۳۴۳۳۴ دبیرخانه انجمن و یا به نشانی پست الکترونیک زیر ارسال کنند.

newsletter@HRMSociety.ir

مدیر مسئول: سید مسعود همایونفر
زیر نظر شورای سیاست‌گذاری
تلفن: ۸۸۶۰۴۲۲۲ (۱۴ خط)،
نمابر: ۸۸۶۰۴۲۲۰

سایت: www.HRMSociety.ir
دبیرخانه: تهران، خیابان شیخ بهایی جنوبی، خیابان ایران‌شناسی، خیابان نهم کد پستی: ۱۴۳۷۸۳۴۳۳۴

خبرنامه انجمن مدیریت منابع انسانی ایران
شماره ۷-۶
۱۶
مرداد و شهریور ۸۴