سخن انجمن

انجمن مدیریت منابع انسانی ایران
خبرنامهٔ الکترونیک

شماره ۶۰ - تابستان ۱۴۰۵

مدیر مسئول: احمدبذلی
زیر نظر شورای سیاستگذاری
سردبیر: محسن صابری
صفحه آرا: علی سراجی
تلفن: ۰۲۱۴۴۹۴۱۲۲۸
سایت: www.HRMsociety.ir
نشانی: تهران، بزرگراه ستاری، بلوار ناصر حجازی، خیابان سازمان برنامه جنوبی، خیابان ۲۱ شرقی(بغیری)، مجتمع تجاری اداری ارکیده، طبقه دوم، واحد ۲

سرمقاله

توسعه ملی از مسیر تحول در مدیریت سرمایه‌های انسانی؛ نقش بی‌بدیل اساتید و پیشگامان این عرصه

احمدبذلی

تجربه کشورهای پیشرو نشان می‌دهد که یکی از ارکان اصلی توسعه، نه فناوری‌های پیچیده یا سرمایه‌های مالی، بلکه نظامی منسجم و حرفه‌ای از مدیریت است و در قلب آن، مدیریت منابع انسانی جای دارد. اساتید و اندیشمندان این حوزه، با تولید دانش، تربیت مدیران و ارائه الگوهای عملیاتی، نقشی مستقیم در تحول سازمانی و در نهایت، توسعه اقتصادی و اجتماعی جوامع ایفا می‌کنند. ما در این سرمقاله، ضمن مرور تأثیرگذاری چهره‌های شاخص جهانی، نگاهی خواهیم داشت به نقش ماندگار و بی‌بدیل اساتید فقید حوزه مدیریت و منابع انسانی ایران که در سال گذشته از موهبت وجودگرانقدرشان محروم شدیم.

در عرصه جهانی، نام‌هایی چون پیتر دراکر، دیوید اولریچ، مایکل آرمسترانگ، ادوارد لاولر، مایکل بیر و مارک هوسلید، بیش از هر چیز به‌عنوان معماران گفتمان استراتژیک منابع انسانی شناخته می‌شوند. دراکر با مفهوم «کارکنان دانشی» نشان داد که در اقتصاد جدید، ارزش اصلی از دانش و توانایی نیروهای انسانی نشأت می‌گیرد و سازمان‌ها و دولت‌هایی که سرمایه‌گذاری بر آموزش، توسعه و یادگیری مستمر را نادیده بگیرند، در رقابت جهانی بازمی‌مانند.

ادامه در صفحه ۲

صفحهٔ ۳
پیش بینی اهم برنامه‌های انجمن مدیریت منابع انسانی ایران در سال ۱۴۰۵

صفحهٔ ۴
سازمان‌های برتر جایزه تعالی منابع انسانی در ایستگاه ۱۷

صفحهٔ ۷
وبینار راهبری سرمایه‌های انسانی در شرایط بحران
گردهمایی اعضای انجمن به مناسبت دیدار نوروزی و روز منابع انسانی

صفحهٔ ۸
چگونه مشارکت مدیران ارشد حوزه‌های منابع انسانی و فناوری می‌تواند منجر به هدایت و اجرای موفق پروژه‌های هوش مصنوعی در سازمان شود..

صفحهٔ ۱۱
برگزاری مجمع عمومی عادی سالانه انجمن و انتخاب بازرس

صفحهٔ ۱۲
واکاوی نظریات دیوید اولسون اولریچ و پیامدهای آن برای سازمانهای معاصر

صفحهٔ ۱۸
مدیران حوزه مدیریت منابع انسانی هلدینگ سایپا گواهینامه حرفه‌ای منابع انسانی دریافت کردند

اولریچ با بازتعریف چهار نقش راهبردی برای منابع انسانی، الگویی فراگیر ارائه داد که در بسیاری از کشورها، مبنای بازسازی سیستم‌های منابع انسانی و پیوند آن با استراتژی‌های ملی و سازمانی قرار گرفت و به ایجاد وحدت رویه میان سیاست‌های اقتصادی، برنامه‌های صنعتی و نظام‌های توسعه نیروی انسانی کمک کرد. مایکل آرمسترانگ، با آثار مرجع خود در حوزه مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه در زمینه مدیریت عملکرد، پاداش و توسعه سرمایه انسانی، چارچوب‌های عملیاتی جامعی را ارائه کرد که الهام‌بخش بسیاری از سازمان‌ها و نظام‌های آموزشی در جهان بوده است. ادوارد لاولر، به‌عنوان یکی از تأثیرگذارترین نظریه‌پردازان مدیریت، با پژوهش‌های پیشگام خود در حوزه نظام‌های پاداش، مشارکت کارکنان و اثربخشی سازمانی، بنیان‌های علمی مدیریت عملکرد و توسعه سازمانی را استحکام بخشید و الگوهای عملیاتیِ مؤثری برای ارتقای بهره‌وری و تعامل نیروی انسانی ارائه کرد. مایکل بیر از مدرسه کسب‌وکار هاروارد، با تأکید بر رویکرد سیستمی در مدیریت منابع انسانی و ارائه الگوی «تعهد بالا و عملکرد بالا»، نشان داد که چگونه ترکیبِ هماهنگِ سیاست‌های انتخاب، آموزش، جبران خدمات و مشارکت کارکنان می‌تواند به مزیت رقابتی پایدار منجر شود و سازمان‌ها را در مسیر تحول و تعالی قرار دهد. مارک هوسلید نیز با پژوهش‌های تأثیرگذار خود در پیوند میان نظام‌های مدیریت منابع انسانی، راهبرد سازمانی و عملکرد کسب‌وکار، و نیز تدوین نظام‌های اندازه‌گیری متوازن برای سنجش سهم سرمایه انسانی، به‌طور قطعی نشان داد که سرمایه‌گذاری هدفمند بر روی کارکنان، یکی از تعیین‌کننده‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها و اقتصاد ملی است. این اندیشمندان، با تولید دانش و ارائه الگوهای عملی، در ساختار تصمیم‌گیری‌های ملی، نظام‌های آموزشی و مهارتی و عملکرد سازمان‌های بزرگ، نقش‌آفرینی کرده‌اند و توسعه کشورها را از مسیر تحول در مدیریت و منابع انسانی ممکن ساخته‌اند.

در ایران نیز، مسیر توسعه مدیریت و به‌ویژه مدیریت منابع انسانی، مرهون تلاش‌های جمعی از اساتید و پیشگامانی است که با نگاهی ملی و آینده‌نگر، بنیان‌های علمی و حرفه‌ای این حوزه را استوار کردند. در این میان، مرحوم دکتر علی‌محمد گودرزی با طرح ایده تأسیس انجمن مدیریت منابع انسانی و پیشگامی در برگزاری کنفرانس‌های توسعه منابع انسانی، بستری برای هم‌افزایی دانش، تجربه و شبکه‌سازی میان متخصصان فراهم آورد. این اقدام، نقطه عطفی در حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی در کشور بود و تأثیر آن را در ظرفیت‌های کنونی انجمن، کنفرانس‌های تخصصی و تولیدات علمی این حوزه به‌وضوح می‌توان مشاهده کرد، به غیر از مرحوم دکتر گودرزی، در یکسال گذشته جامعه علمی و حرفه‌ای مدیریت کشور همچنین شاهد فقدان اساتید ارزنده‌ای بوده است که هر یک، سهمی ماندگار در توسعه دانش مدیریت و منابع انسانی و تربیت نسل‌های آینده داشته‌اند؛ از جمله مرحوم دکتر بیژن خرم، پدر علم تفکر سیستمی در ایران و از اساتید سازمان مدیریت صنعتی، یکی از نهادهای کلیدی آموزش و پژوهش مدیریتی که، زمینه‌ساز تربیت نسل‌های آینده و توسعه گفتمان علمی مدیریت می‌باشد؛ مرحوم دکتر عباسعلی حاج‌کریمی که در یک دهه گذشته نقش ارزنده ای در اعتلای کنفرانس توسعه منابع انسانی ایفا نمود و مرحوم دکتر ایرج والی‌پور که مرکز آموزش مدیریت دولتی را بنیان نهاد. پرواضح است که فعالیت آموزشی، پژوهشی و اجرایی این اساتید فقید و همچنین سایر اساتید حوزه مدیریت که از نعمت وجودشان بهره مندیم، به‌مثابه ستون‌های فکری این عرصه در کشور هستند که با طرح پرسش‌های بنیادین پیرامون کیفیت نظام‌های مدیریتی، برنامه‌های توسعه مهارت، و نظام‌های پاداش و ارزیابی، در مسیر توسعه سازمانی و بهبود عملکرد بخش‌های اقتصادی و اجتماعی کشور گام برمی‌دارند. بدون شک یاد و نام این اساتید گرانقدر، همواره چراغ راه آینده پژوهان و مدیران این مرزوبوم خواهد بود.

تحقق توسعه ملی، در ورای طرح‌های کلان سیاسی و اقتصادی، از مسیری بنیادین می‌گذرد: ارتقای کیفیت مدیریت و به‌ویژه مدیریت منابع انسانی. اساتید و اندیشمندان این حوزه، با تولید دانش، طراحی الگوها و تربیت مدیران، نقشی تعیین‌کننده در ساختار تصمیم‌گیری‌های ملی، نظام‌های آموزشی و مهارتی و عملکرد سازمان‌های بزرگ ایفا می‌کنند. انجمن مدیریت منابع انسانی، با تکیه بر میراث ماندگار این بزرگان و تداوم اندیشه‌های آنان، خود را متعهد می‌داند که در مسیر توسعه دانش تخصصی مدیریت و منابع انسانی، ارتقای حرفه‌ای‌گری جامعه منابع انسانی و تقویت نقش راهبردی این حوزه در سازمان‌ها و کشور، گام‌های مؤثری بردارد. امید که با همدلی و هم‌افزایی جامعه حرفه‌ای، آینده‌ای توانمندتر برای سرمایه انسانی کشور و سازمان‌های پیشرو رقم زنیم؛ سازمان‌هایی که در آن، منابع انسانی نه صرفاً یک «منبع»، بلکه محرک اصلی تحول، نوآوری و ارزش‌آفرینی باشد.

احمدبذلی

رئیس انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

www.hrmsociety.ir

پیش بینی اهم برنامه‌های انجمن مدیریت منابع انسانی ایران در سال ۱۴۰۵

آقای صابری دبیر انجمن مدیریت منابع انسانی ایران پیش بینی اهم برنامه‌های انجمن در سال ۱۴۰۵ را به شرح ذیل اعلام نمودند و ابراز داشتند، انشاالله با هم افزایی اعضا محترم حقوقی و حقیقی انجمن این برنامه‌ها به موقع به اجرا گذاشته و در پایان سال در قالب یک گزارش مفصل موفقیت آن را اعلام نماید.

۱) جلسات مرتب و منظم با برنامه زمانبندی قبلی هیات مدیره حداقل ۱۲ جلسه حضوری برای تحقق و اجرای برنامه‌ها

۲) برگزاری مجمع عمومی عادی به منظور انتخاب بازرس و بررسی و تایید صورت حساب‌های مالی منتهی به اسفندماه ۱۴۰۴

۳) تداوم عضو گیری اعضای حقیقی و حقوقی (شایان ذکر است انجمن درحال حاضر بیش از ۳۵۰۰ عضو حقوقی و حقیقی دارد)

۴) اجرای آموزش‌های تخصصی و حرفه‌ای در حوزه HR به صورت حضوری و آنلاین برای سازمان‌ها و مخاطبین با هدف بیش از ۲۵ هزار نفر ساعت آموزش

۵) برگزاری هجدهمین دوره جایزه تعالی منابع انسانی که فراخوان آن از ابتدای سال انجام گرفت.

۶) اجرای محصول جدید انجمن طرح ارزیابی سریع حوزه منابع انسانی سازمان‌ها برای شرکت‌هایی که در آغاز راه تعالی منابع انسانی هستند.

۷) صدور گواهینامه حرفه‌ای در سه سطح کارشناسی، مدیر میانی و مدیر ارشد برای متقاضیان

۸) انتشار حداقل ۴ خبرنامه الکترونیکی (سخن انجمن)

۹) همکاری در برگزاری بیست‌ویکمین کنفرانس توسعه منابع انسانی و اهدای جوایز سازمان‌های

برتر هفدهمین دوره جایزه تعالی منابع انسانی در این کنفرانس

۱۰) اعطای نمایندگی انجمن حداقل به ۲ استان متقاضی و فعال در این زمینه

۱۱) گردهمایی فصلی اعضا و مخاطبین انجمن با موضوعات روز و مهم حوزه HR

۱۲) وبینارها و برنامه‌های لایو در جهت اشاعه فرهنگ و تعالی منابع انسانی در ادامه اجرای این برنامه‌ها

۱۳) اجرای حداقل ۲ تور تعالی منابع انسانی در شرکت‌های دارنده نشان‌های تعالی سازمانی و منابع انسانی

۱۴) توسعه فیزیکی فضای اداری و آموزشی انجمن برای گسترس فعالیت‌های برنامه ریزی شده

۱۵) چاپ و نشر حداقل دو کتاب در حوزه منابع انسانی

۱۶) اجرای پانل تخصصی برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران ارشد سازمان‌ها در تصدی مشاغل کلیدی سازمان

۱۷) و سایر فعالیت‌های مرتبط با حوزه منابع انسانی کشور

www.hrmsociety.ir

سازمان‌های برتر جایزه تعالی منابع انسانی در ایستگاه ۱۷

جایزهٔ تعالی منابع انسانی
Human Resources Excellence Award

فراخوان هفدهمین دوره جایزه تعالی منابع انسانی بعد از اعطای جوایز سازمان‌های برتر شانزدهمین دوره‌ی جایزه آغاز گردید و تا پایان آذرماه ۱۴۰۴ ثبت نام متقاضیان ادامه داشت.

به دلیل شرایط خاص کشور و جنگ‌های تحمیلی اول و رمضان سازمان‌های ایرانی با دغدغه‌های نگهداری منابع انسانی، تاب‌آوری در شرایط بحران و ... مواجه بودند و پیش‌بینی می‌شد که تعداد سازمان‌های شرکت کننده در فرآیند هفدهمین دوره کم شوند، با تمام این مشکلات ۱۵ سازمان درخواست حضور در ارزیابی‌های این دوره را به دبیرخانه جایزه ارسال داشتند ولی در نهایت ۸ سازمان موفق شدند اظهارنامه خود را مطابق برنامه زمانبندی جایزه ارسال نمایند و مورد ارزیابی قرار گیرند.

اظهارنامه سازمان‌ها مطابق روال گذشته ابتدا در دبیرخانه جایزه مورد بررسی قرار گرفت و سپس در تیم‌های ارزیابی متشکل از ۳ تا ۶ ارزیاب خبره جایزه تعالی منابع انسانی به صورت انفرادی بررسی و بعد از برگزاری جلسات ترکیب و اجماع و بازدید از محل نتیجه مشخص گردید این نتیجه توسط کمیته منتخب علمی و داوری و هیات مدیره انجمن بررسی و مورد تایید قرار گرفت.

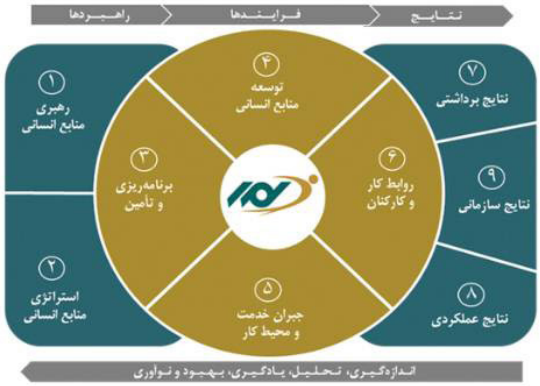
سازمان‌های برتر هفدهمین دوره جایزه تعالی منابع انسانی به شرح ذیل اعلام شدند:

• شرکت سایه سمن (سن ایچ)	نشان برنزی سه ستاره
• شرکت عالیفرد	تقدیرنامه چهار ستاره
• شرکت هوپاد دریا	تقدیرنامه چهار ستاره
• شرکت زامیاد	تقدیرنامه سه ستاره
• شرکت حامی آلیاژ آسیا (فولاد حامیران)	تقدیرنامه دو ستاره
• بانک قرض الحسنه مهر ایران	تقدیرنامه دو ستاره
• شرکت توسعه مالی مهر آیندگان	تقدیرنامه دو ستاره
• شرکت پتروشیمی پارس	

www.hrmsociety.ir

دبیرخانه جایزه تعالی منابع انسانی انجمن آغاز هجدهمین دوره جایزه را با انتشار فراخوان که ملاحظه می‌فرمایید آغاز نموده است و امیدوار است با آرام شدن اوضاع کشور و عادی شدن کسب و کار سازمان‌های بیشتری در فرآیند جایزه حضور داشته و مورد ارزیابی قرار گیرند و سازمان‌های برتر در سطح ملی معرفی شوند.

www.hrmsociety.ir



انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

هجدهمین دوره
جایزه تعالی منابع انسانی
فراخوان متقاضیان و ارزیابان ۱۴۰۵

جایزه تعالی منابع انسانی بر اساس عملکرد حوزه منابع انسانی سازمان های متقاضی همه ساله به سازمان های برتر ایرانی که مطابق نظام نامه جایزه حائز شرایط لازم بوده اعطا می گردد. بعد از اجرای موفقیت آمیز هفده دوره جایزه در سال های ۱۳۸۸ تا ۱۴۰۴ با تکیه بر تجربیات ارزشمند ارزیابی بیش از ۳۵۰ سازمان ایرانی، انجمن مدیریت منابع انسانی ایران افتخار دارد که آغاز هجدهمین دوره جایزه تعالی منابع انسانی را اعلام نماید.
ارزیابی حوزه منابع انسانی سازمان ها بر اساس مدل ویرایش شده سال ۱۴۰۱ انجام می گردد و دارای سه سطح گواهینامه، تقدیرنامه و نشان است و قابلیت اجرا در کلیه سازمان های بزرگ، متوسط و کوچک با فعالیت های تولیدی، خدماتی، سلامت، آموزشی و عمومی را دارد.
سازمان های متقاضی برای سطح گواهینامه، بدون محدودیت هر زمان که آمادگی داشته باشند می توانند نسبت به ثبت نام و ارسال اظهارنامه اقدام نمایند و برای سطوح تقدیرنامه و نشان ملزم به رعایت برنامه زمانبندی زیرهستند.

فراخوان متقاضیان و ارزیابان	از ۱۴۰۵/۰۲/۱۲
دریافت مدارک و ثبت نام	تا ۱۴۰۵/۱۰/۱۲
اجرای کارگاه های آموزشی : الف)دوره تربیت ارزیاب سطح یک ب)دوره خودارزیابی ج)دوره تدوین اظهارنامه د)دوره تربیت ارزیاب ویژه جایزه تعالی منابع انسانی سطح دو	**در طول سال**
آخرین زمان دریافت اظهار نامه ها(برای سطح نشان و تقدیرنامه)	تا ۱۴۰۵/۱۰/۱۵
ارزیابی انفرادی	از ۱۴۰۵/۱۰/۱۹ تا ۱۴۰۵/۱۰/۲۶
ارزیابی تیمی قبل از بازدید از محل	از ۱۴۰۵/۱۰/۲۸ تا ۱۴۰۵/۱۱/۰۳
بازدید از محل (site visit)	از ۱۴۰۵/۱۱/۰۵ تا ۱۴۰۵/۱۱/۲۱
برگزاری همایش معرفی سازمان های برتر در حوزه منابع انسانی	**متعاقبا اعلام خواهد شد**

جهت کسب اطلاعات بیشتر و آگاهی ازهرگونه تغییرات احتمالی در برنامه زمانی و شرایط حضور در فرایند ارزیابی با دبیرخانه جایزه با شماره ۴۴۹۴۱۲۲۸ و ۰۹۳۹۶۳۴۳۶۰۹ تماس حاصل نمایید و یا به سایت انجمن www.hrmsociety.ir قسمت جایزه تعالی منابع انسانی مراجعه فرمائید.

www.hrmsociety.ir

وبینار راهبری سرمایه‌های انسانی در شرایط بحران

گردهمایی اعضای انجمن به مناسبت دیدار نوروزی و روز منابع انسانی

۱۴۰۵/۰۲/۳۱

دیدار نوروزی اعضا و مخاطبین انجمن همزمان با روز منابع انسانی به رسم سال‌های گذشته به دلیل شرایط خاص کشور در روز دوشنبه ۳۱ فروردین ماه ۱۴۰۵ ساعت ۱۵ عصر در فضای مجازی برگزار گردید.

در این وبینار بیش از ۳۰۰ نفر از اعضا و مخاطبین حضور داشته و با توجه به شرایط جنگ تحمیلی و حالت فوق‌العاده کشور تم آن (راهبری سرمایه‌های انسانی در شرایط بحران) انتخاب گردید تا سخنران‌ها هر کدام در خصوص موضوع وبینار تجربیات و اطلاعات خود را با مدیران و متخصصین حوزه HR کشور به اشتراک بگذارند.

سخنرانان و موضوعات سخنرانی آنها به شرح ذیل بود که علاقمندان دریافت آن می‌توانند با مراجعه به سایت انجمن به آدرس hrmsociety.ir آن را مشاهده کنند:

- آقای دکتر بذلی ریاست انجمن "نقش مدیران منابع انسانی در شرایط بحران"
- آقای پروفسور فراست خواه جامع شناس و عضو هیات علمی موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی "گذر از بحران اجتماعی و اثرات آن بر سرمایه‌های انسانی"
- آقای دکتر عباس غفاری مدیر ارشد منابع انسانی شرکت سایه سمن و عضو هیات مدیره انجمن "تاب آوری در شرایط بحران"
- آقای دکتر افشین دبیری مدیر یادگیری و توسعه گروه مپنا و عضو هیات مدیره انجمن "پادشکنندگی و رشد در دل بحران"

همچنین در این وبینار گزارش تحقیقی HR Pulse، مطالعات انجام شده چالش‌های منابع انسانی از نگاه متخصصان و نقش آن حین و پس از بحران توسط آقای دکتر بهنام دهبان قائم مقام مدیر عامل و معاون منابع انسانی شرکت مکو و عضو هیات مدیره انجمن ارائه گردید که مورد استقبال حاضرین قرار گرفت.

بنا به اطلاع واصله انجمن مدیریت منابع انسانی ایران تصمیم گرفته است که این قبیل تحقیقات را با همکاری شرکت مکو ادامه و انتشار دهد.

www.hrmsociety.ir

چگونه مشارکت مدیران ارشد حوزه‌های منابع انسانی و فناوری می‌تواند منجر به هدایت و اجرای موفق پروژه‌های هوش مصنوعی در سازمان شود..

ترجمه: احمد فنائی پور

SHRM/SPRING 2025

انجمن مدیریت منابع انسانی (SHRM) پروژه‌ای را با عنوان هوش مصنوعی به اضافه هوش انسانی (AI+HI) تعریف کرده که این مقاله حاصل دستاوردهای این پروژه است و نویسنده به این نتیجه رسیده که چنانچه رهبران بخش‌های فناوری و منابع انسانی سازمان با یکدیگر همکاری سازنده‌ای داشته باشند، هوش مصنوعی به عنوان تسهیل گری فوق‌العاده می‌تواند نیروی کار را متحول کند.

استقرار پروژه‌های هوش مصنوعی به صورت کارآمد، به چیزی بیش از ملاحظات فنی نیاز دارد. هنگامی که رویکرد سازمان‌ها در مورد هوش مصنوعی صرفا به عنوان یک ابتکار فنی در نظر گرفته می‌شود فرصت‌های ارزشمند زیادی که موجب افزایش تجربه و توسعه قابلیت‌های کارکنان و به وجود آمدن مزیت رقابتی پایدار است، نادیده انگاشته می‌شوند. وحدت رویه استراتژیک بین مدیران ارشد منابع انسانی و فناوری، نقشی اساسی در پیوند فناوری و آمادگی نیروی کار ایفا می‌کند و این اطمینان خاطر را به وجود می‌آورد که توانمندی و ابتکارات هوش مصنوعی تحول معنا دار کسب و کار را هدایت می‌کند.

این مشارکت‌ها باید امکانات فنی و قابلیت‌های انسانی را یکپارچه و هماهنگ کنند. در حالی که مدیران ارشد فناوری الزامات مربوط به معماری و زیرساختی را برای استقرار سیستم‌های هوش مصنوعی شناسایی می‌کنند، مدیران ارشد منابع انسانی بینش‌های مرتبط با آماده سازی نیروی کار و نیازهای مربوط به توسعه مهارت‌ها و مفاهیم فرهنگی این تغییر تکنولوژی را به کارکنان القا می‌کنند. این مهارت‌ها و تخصص‌های مکمل می‌توانند زیربنای پیاده‌سازی و اجرای موفق سیستم‌های هوش مصنوعی را فراهم کنند.

چهارچوب همکاری موفق مدیران ارشد فناوری و منابع انسانی اغلب با رویکردی ساختار یافته و مشارکتی برمبنای ابعاد چهارگانه اصلی زیر انجام می شود:

۱-توسعه چشم‌اندازی مشترک

کارکردن مدیران مذکور با یکدیگر می‌تواند منجر به ایجاد نقشه راهی همسو در زمینه استقرار سیستم هوش مصنوعی شود تا نوآوری‌های فنی را با اولویت‌های نیروی کار و ارزش‌های سازمانی یکپارچه و هماهنگ کنند.

۲-برنامه ریزی یکپارچه اجرا و استقرار

آنها می‌توانند استراتژی‌های بهتری را طراحی کنند

www.hrmsociety.ir

تا در حالی که به ابعاد فنی استقرار این سیستم می‌پردازند از تطبیق دادن و سازگارکردن کارکنان با آن نیز حمایت و پشتیبانی کنند.

۳-مهارت‌های طراحی معماری

آنها می‌توانند به طور موثرتری مهارت‌های مورد نیاز برای ایفای نقش‌های بالاتر در استقرار سیستم هوش مصنوعی را شناسایی و آموزش دهند.

۴- مدیریت تحول فرهنگی

آنها همچنین می‌توانند بر ایمنی روانی و تقویت اعتماد برای پذیرش و بکارگیری این تحول تاکید و پافشاری کنند.

این چهارچوب سطح همکاری گسترده را ارتقا می‌بخشد و موجب یکپارچگی جامع و ترویج آن در ابعاد انسانی و فنی می‌شود. مشارکت‌های موثر موجب درهم شکستن انزوای بخش‌های غیرفعال سازمان می‌شود و به رهبران این توانایی را می‌دهد که به طور مشترک به چالش‌ها بپردازند و استراتژی‌های هوش مصنوعی را از طریق اهداف مشترک، همسو کنند.

-ایجاد اعتماد از طریق شفافیت

همکاری‌های موثر دست اندرکاران ارشد فناوری و منابع انسانی در مراحل اجرای این تحول فنی، موجب ترویج اعتماد می‌شود.ابتکارات و توانمندی‌های هوش مصنوعی اغلب موجب برانگیختن دغدغه‌های کارکنان در مورد امنیت شغلی، مهارت‌های ارتباطی و تغییر وظایف می‌شوند. پرداختن به این نگرانی‌ها نیاز به ارتباطات شفاف و تعامل فعال تردارد.

شفافیت در تعامل گفتگویی روشن درباره هر دو جنبه منافع و محدودیت‌های هوش مصنوعی است همراه با توضیحاتی شفاف در مورد این که چگونه تخصص و مهارت انسانی می‌تواند عملکرد ماشین را تکمیل کند. سازمان‌ها باید ایجاد محیطی را در اولویت قرار دهند که در آن کارکنان، هوش مصنوعی را به عنوان سیستمی برای ارتقا نقش خود در انجام وظایف مربوطه در نظر بگیرند نه اینکه آن را تهدیدی برای آینده شغلی خویش تلقی کنند.این رویکرد آنان را تشویق می‌کند که نسبت به این مقوله خوش بین شوند و خودشان را با ابزارها و امکاناتی مبنی بر هوش مصنوعی منطبق کنند.

بخش مهم دیگر ایجاد چهارچوب‌های مشترک حکمرانی اخلاقی برای سیستم‌های هوش مصنوعی است.رهبران منابع انسانی و فناوری می‌توانند با همکاری یکدیگر دستورالعمل‌هایی را برای کاربرد داده‌ها، شفافیت الگوریتمی و کنترل و نظارت تدوین کنند تا این اطمینان خاطر به وجود آید که هوش مصنوعی همسو با ارزش‌های سازمانی است. سازمان‌ها با نشان دادن تعهد نسبت به نوآوری‌ها می‌توانند مسئولانه، اعتماد کارکنان و ذی نفعان را به طور یکسان کسب کنند.

-از استراتژی تا اجرا

تبیین چشم انداز استراتژیک تا اجرای عملی و استقرار سیستم هوش مصنوعی نیاز به پنج رویکرد ساختار یافته اصلی به شرح زیر دارد تا بتوانند به هر دو بعد فنی و انسانی این تغییر بپردازند:

الف)ارزشیابی و همسویی

ارزیابی آمادگی سازمانی در سطح زیر ساخت‌های فنی، مهارت‌های نیروی کار و عوامل فرهنگی

ب)طراحی و اجرای آزمایشی و استقرار

راه‌اندازی پروژه‌های هوش مصنوعی در مقیاسی

www.hrmsociety.ir

کوچک برای نشان دادن ارزش کار با حداقل اختلال در امور جاری

ج)یکپارچگی یادگیری

کسب بینش‌ها با اجرای پروژه‌های آزمایشی اولیه برای تصحیح رویکردها و پرداختن به چالش‌ها

د)اجرا و استقرار سیستم در مراحل مختلف و با معیارهای مشخص

گسترش اجراهای آزمایشی موفق ضمن تداوم تمرکز بر تجربه کارکنان

ه)انطباق مستمر

این رویکرد ساختار یافته باعث می‌شود که سازمان‌ها بتوانند نوآوری را با مدیریت ریسک موازنه کنند و اطمینان خاطر داشته باشند که ابتکارات و توانمندی‌های هوش مصنوعی ارزشی پایدار برای سازمان در بر دارد. شروع استقرار و اجرای سیستم هوش مصنوعی همراه با ابتکاراتی در مقیاس‌های کوچک، سبب می‌شود هردو گروه فنی و منابع انسانی در حالی که سیستم به تدریج در حال استقرار در وسیع تر است، بیاموزند و هماهنگ شوند.

- سنجش میزان موفقیت

مشارکت‌های موثر مدیران ارشد منابع انسانی و فناوری می‌تواند باعث توسعه ابعاد مختلف چارچوب‌های ارزیابی برای سنجش میزان موفقیت در اجرا و استقرار پروژه‌های هوش مصنوعی شود در حالی که دستاوردهای فنی نظیر کارآیی عامل مهمی تلقی می‌شوند، مقیاس‌های جامع تر کمک موثر تری به انطباق بیشتر نیروی انسانی با هوش مصنوعی می کنند.

مقیاس‌های مهم سنجش ممکن است شامل موارد زیر باشد:

-تجربه اندوزی و مشارکت کارکنان

-پیشرفت توسعه مهارت‌ها و کسب قابلیت‌های جد ید

-میزان انطباق و تحول وظایف

-سازگاری بلند مدت و ظرفیت نوآوری

با سنجش هر دو شاخص دستاوردهای فنی و انسانی،مدیران ارشد منابع انسانی و مدیران ارشد فناوری می‌توانند چشم انداز جامعی از تاثیر هوش مصنوعی را به دست آوردند.

-مشارکت همیشگی در حال تکامل

درحالی که توانمندی‌های هوش مصنوعی برای تکامل ادامه دارد، مشارکت بین مدیران ارشد فناوری و منابع انسانی برای سازمان‌هایی که به دنبال کسب مزیت رقابتی هستند اهمیت فزاینده‌ای خواهد داشت. این همکاری فراتر از استقرار سیستم هوش مصنوعی توسعه خواهد یافت و به ایجاد حس مسئولیت‌پذیری مشترک منجر می‌شود تا نشان دهد که چگونه تعامل انسان و هوش مصنوعی می‌توانند انواع جدیدی از ارزش‌ها را خلق کند.

امروزه سازمان‌هایی که همکاری مستحکمی بین مدیران ارشد فناوری و منابع انسانی ایجاد می‌کنند، جایگاه بهتری برای پیشبرد و هدایت تغییرات فناورانه خواهند داشت. این مشارکت‌ها سازگاری و قابلیت انطباقی را به وجود می‌آورد که فراتر از استقرار و پیاده سازی‌های فنی خاص توسعه می‌یابد تا ظرفیت سازمانی را برای یادگیری و ارزیابی مستمر در برگیرد.

www.hrmsociety.ir

برگزاری مجمع عمومی عادی سالانه انجمن و انتخاب بازرس

پیرو درج آگهی رسمی در روزنامه اطلاعات مورخ چهارشنبه ۱۰ تیر و همچنین ارسال دعوت‌نامه برای اعضای معتبر انجمن، مجمع عمومی عادی سالانه انجمن مدیریت منابع انسانی ایران برای تصویب صورت‌های مالی منتهی به ۲۹ اسفند ۱۴۰۴ و همچنین انتخاب بازرس، راس ساعت ۱۳ روز شنبه ۲۷ تیر ماه ۱۴۰۵ در محل اتاق بازرگانی صنایع و معادن و کشاورزی ایران با حضور اعضای انجمن برگزار گردید.

مطابق اساسنامه انجمن، اعضای حقوقی که دارای کارت بازرگانی یا عضویت در اتاق‌های بازرگانی هستند و عضویتشان در انجمن معتبر است، می‌توانستند در مجمع حاضر و در فرآیند رای گیری بازرس شرکت نمایند. آگهی و اطلاعیه دعوت به مجمع عمومی نوبت اول برای تاریخ ۸ تیرماه ۱۴۰۵ به اطلاع اعضا رسانده شد که به دلیل عدم حد نصاب لازم برگزار نشد، مطابق اساسنامه انجمن، مجمع عمومی در نوبت دوم در تاریخ ۲۷ تیرماه ۱۴۰۵ با حضور نماینده اتاق بازرگانی، صنایع معادن و کشاورزی ایران برگزار گردید که بعد از رسمیت یافتن جلسه مفاد دستور مجمع به شرح زیر پیگیری شد:

- عملکرد و صورت‌های مالی منتهی به ۲۹ اسفند ۱۴۰۴ قرائت و به تصویب رسید.
- پیش بینی برنامه و بودجه سال ۱۴۰۵ تشریح و به تصویب رسید.
- حق عضویت سالانه اعضای حقوقی و حقیقی مورد تصویب قرار گرفت.
- روزنامه رسمی انجمن، اطلاعات انتخاب شد.
- برای انتخاب بازرس که مطابق اساسنامه انجمن هر ساله انتخاب می‌شود با اخذ رای مخفی از رای دهندگان انجام گرفت که آقایان زیر انتخاب و قبول مسئولیت نمودند.

۱- آقای سیف اله علیدوست بازرس اصلی

۲- آقای رضا شاهسوارانی بازرس علی البدل

جلسه مجمع عمومی عادی سالانه انجمن راس ساعت ۱۵ پایان یافت.

www.hrmsociety.ir

واکاوی نظریات دیوید اولسون اولریچ[1] و پیامدهای آن برای سازمانهای معاصر

فرانک مختاریان
معاون مرکز پژوهش، نوآوری و هوشمندسازی سازمان سنجش آموزش کشور
Mokhtarian_fa@alumni.ut.ac.ir

چکیده

دیوید اولریچ به عنوان تأثیرگذارترین متفکر حوزه منابع انسانی در عصر حاضر، با ارائه چارچوب‌های نوآورانه، نقش بی‌بدیلی در تحول این حوزه از یک واحد اداری به یک شریک استراتژیک ایفا کرده است. مقاله با استفاده از روش مرور نظام‌مند ادبیات، به واکاوی مهم‌ترین دستاوردهای فکری اولریچ می‌پردازد. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدل چهار نقشه منابع انسانی (شریک استراتژیک، متخصص اداری، قهرمان کارکنان و عامل تغییر) به عنوان سنگ بنای تحول در کارکردهای منابع انسانی محسوب می‌شود. مفهوم «ارزش‌آفرینی منابع انسانی» و تدوین «شایستگی‌های حرفه‌ای متخصصان این حوزه» از دیگر نوآوری‌های اثرگذار اولریچ هستند. با وجود انتقاداتی مبنی بر کمرنگ شدن نقش حمایتی منابع انسانی و تمرکز افراطی بر جنبه‌های تجاری، سهم اولریچ در ارتقای جایگاه منابع انسانی و ایجاد زبان مشترک با مدیران ارشد انکارناپذیر است. در نهایت می توان گفت تلفیق دیدگاه استراتژیک اولریچ با توجه به ابعاد انسانی و اخلاقی، می‌تواند راهکار بهینه‌ای برای توسعه متوازن منابع انسانی در سازمان‌های عصر حاضر باشد.

کلیدواژه‌ها: دیوید اولسون اولریچ، شریک استراتژیک منابع انسانی، ارزش‌آفرینی، شایستگی‌های منابع انسانی

1. David Olson Ulrich

www.hrmsociety.ir

مقدمه

حوزه مدیریت منابع انسانی در طول تاریخ خود شاهد تحولات بنیادینی بوده است. در دهه ۱۹۹۰، واحدهای منابع انسانی با بحران هویت و اثربخشی مواجه بودند. مطالعات اولریچ (۱۹۹۷) نشان می‌دهد که این واحدها عمدتاً بر امور اداری و اجرای مقررات متمرکز بودند و فاقد نقش مؤثر در تصمیم‌گیری‌های راهبردی سازمان‌ها محسوب می‌شدند. کالدول[1] (۲۰۰۳) این وضعیت را «انزوا و حاشیه‌نشینی منابع انسانی در مدیریت راهبردی» توصیف نمود؛ چرا که واحدهای منابع انسانی در حاشیه استراتژی قرار داشته، فاقد زبان مشترک با مدیران ارشد بودند. در عین حال، تحولات محیط کسب‌وکار ضرورت بازتعریف نقش منابع انسانی را آشکار ساخت. ضمن اینکه رایت و مک ماهان[2] (۲۰۱۱)، تشدید رقابت جهانی و ظهور اقتصاد دانش‌بنیان را عاملی در جهت شناخته شدن سرمایه انسانی به مثابه مزیت رقابتی پایدار قلمداد نمودند. این تغییر نگرش تقاضا برای نقش‌آفرینی عمیق‌تر منابع انسانی را افزایش داد. در این راستا، لاولر و مورمان[3] (۲۰۰۳) استدلال کردند که بقای سازمانی در گرو یکپارچه سازی عملکردهای منابع انسانی با اهداف کسب‌وکار است.

در این برهه حساس، دیوید اولسون اولریچ[4] (متولد ۱۹۵۳) استاد بازنشسته دانشگاه میشیگان، نویسنده، سخنران، مربی و مشاور مدیریت وبنیانگذار گروه مشاوره RBL[5]، با ارائه یک چارچوب مفهومی منسجم، نقشه راهی برای این تحول ترسیم کرد. او با تألیف بیش از ۳۰ اثر ماندگار، نقشی بنیادین در شکل‌دهی به حرفه منابع انسانی ایفا کرده و با بازتعریف سازمان‌ها به مثابه مجموعه‌ای از «قابلیت‌های» و تبیین پیوندهای رهبران، مشتریان و سرمایه‌گذاران، ادبیات مدیریت را متحول ساخته است. وی در سوابق اجرایی خود، به مدت ۱۷ سال عضویت مؤثر در هیئت مدیره شرکت هرمان میلر[6] را بر عهده داشته و به عنوان عضو آکادمی ملی منابع انسانی ایفای نقش نموده است. ضمن اینکه با ۹ سال خدمت در هیئت امنای دانشگاه ویرجینیای جنوبی، نفوذ علمی و دانشگاهی خود را به اثبات رسانده است. جایگاه او در حوزه مدیریت با کسب رتبه نخست «مربی و راهنمای مدیریت» از سوی مجله بیزنس ویک[7] و نیز انتخاب به عنوان یکی از ۱۰ رهبر خلاق و نوآور توسط مجله فست کامپانی[8]، تثبیت شده است؛ افتخاراتی که با کسب عنوان «مؤثرترین متفکر منابع انسانی دهه» توسط مجله تخصصی منابع انسانی، به اوج خود رسیده و او را به مرجعیت بی‌بدیلی در این حوزه تبدیل کرده است.

مدل چهار نقشه او که در کتاب «قهرمانان منابع انسانی[9]» در سال ۱۹۹۷ معرفی شد، سنگ بنای منابع انسانی مدرن را گذاشت. اولریچ با طرح این پرسش اساسی که «منابع انسانی چگونه می‌تواند ارزش بیافزاید؟»، هسته مرکزی بحث را از «چه کاری انجام می‌دهیم؟» به «چه ارزشی ایجاد می‌کنیم؟» تغییر داد. مدل عملیاتی اولریچ متشکل از دهه ۱۹۹۰ تاکنون، چارچوب مسلط در سازمان‌های پیشرو بوده است. با وجود پذیرش گسترده اندیشه‌های اولریچ، این دیدگاه با نقدهایی نیز مواجه بوده است. کالدول[10] (۲۰۰۸) هشدار می‌دهد که تمرکز افراطی بر نقش استراتژیک و منطق تجاری ممکن است به قیمت غفلت از مسئولیت‌های اخلاقی در قبال کارکنان تمام شود. بوسلی[11] و همکاران (۲۰۰۵) نیز نگرانی خود را از «تبدیل انسان به منبعی صرفاً اقتصادی» در گفتمان اولریچ ابراز کرده‌اند.

1. Caldwell
2. Wright & McMahan
3. Lawler & Mohrman
4. David Olson Ulrich
5. Results-Based Leadership
6. Herman Miller
7. BusinessWeek
8. Fast Company
9. Human Resource Champion
10. Caldwell
11. Boselie

www.hrmsociety.ir

آثار و دیدگاه های شاخص دیوید اولریچ

قهرمانان منابع انسانی[1]

این کتاب شالوده فکری اولریچ (۱۹۹۷) را پایه‌ریزی می‌کند و معروف‌ترین اثر اوست. اولریچ در این کتاب استدلال می‌کند که واحدهای منابع انسانی برای باقی ماندن و ایجاد ارزش، باید از نقش سنتی اداری و اجرایی فاصله گرفته و به «قهرمانانی» تبدیل شوند که به سازمان در دستیابی به نتایج کسب‌وکار کمک می‌کنند. پیام اصلی کتاب این است: «کارایی منابع انسانی نه با آنچه انجام می‌دهد، بلکه با نتایجی که ایجاد می‌کند سنجیده می‌شود.

اولریچ با تحلیل عملکرد سازمان‌های پیشرو، استدلال کرد که منابع انسانی برای ایجاد ارزش باید چهار نقش متمایز اما مرتبط را به طور همزمان ایفا کند:

نقش شریک استراتژیک: این نقش بر همسویی و تلفیق استراتژی‌های منابع انسانی با اهداف کلان سازمان تمرکز دارد. در واقع، نقش شریک استراتژیک مسؤول است که استراتژی‌های کسب‌وکار را به اقدامات عملی در حوزه منابع انسانی تبدیل و معماری سازمانی را طراحی نماید.

نقش متخصص اداری: وظیفه اصلی این نقش طراحی و اجرای فرآیندهای کارآمد و مؤثر در حوزه منابع انسانی است. متخصص اداری بر مدیریت فعالیت‌های روزمره و اداری متمرکز است، بهبود فرآیندهای جاری، مدیریت داده‌ها و به‌روزرسانی سیستم‌های مرتبط با منابع انسانی از وظایف اصلی او به شمار می‌آیند.

نقش قهرمان کارکنان: این نقش بر ایجاد و حفظ محیط کاری مثبت، همراه با تعهد و مشارکت بالا تمرکز دارد. قهرمان کارکنان باید صدای (نظرات و دیدگاه های) کارکنان را بشنود، از حقوق آنان را حمایت نموده، فرهنگ سازمانی را توسعه دهد.

نقش عامل تحول: این نقش مسؤولیت هدایت و مدیریت روندهای تغییر در سازمان‌ها را بر عهده دارد. عامل تحول باید ابتکارات و پروژه‌های تحول سازمانی را طراحی و اجرا کند، مقاومت‌های داخلی در برابر تغییر را مدیریت نماید و روند یادگیری سازمانی را تسهیل کند.

نکته کلیدی در مدل اولریچ، نقش تعادل پویا بین نقش‌ها در موفقیت منابع انسانی است. هر یک از نقش‌های مذکور در حوزه منابع انسانی، مکمل دیگری هستند و هم‌افزایی آن ها بر موفقیت سازمان تأثیرگذار است. لذا غفلت از هر یک، به سیستم کلی آسیب می‌زند. به عنوان مثال، نقش شریک استراتژیک بدون پشتیبانی نقش متخصص اداری کارایی نخواهد داشت.

تئوری ارزش‌آفرینی منابع انسانی

اولریچ و براکبانک (۲۰۰۵) با گسترش مدل نقش‌ها، چارچوب «ارزش‌آفرینی منابع انسانی» را ارائه دادند که بر اساس آن، اثربخشی منابع انسانی نه با حجم فعالیت‌ها، بلکه با میزان ارزشی که برای ذی‌نفعان کلیدی ایجاد می‌کند، سنجیده می‌شود؛ ارزشی که برای سرمایه‌گذاران به صورت اقتصادی از طریق افزایش بهره‌وری و کاهش ریسک، برای مشتریان به صورت رابطه‌ای از طریق بهبود کیفیت تعاملات، برای مدیران به صورت عملیاتی از طریق بهینه‌سازی فرآیندها و برای کارکنان به صورت روان‌شناختی از طریق محیط کاری مثبت و فرصت‌های یادگیری بروز می‌یابد. این چارچوب یک زنجیره علّی ارزش را ترسیم می‌کند که از فعالیت‌های منابع انسانی آغاز شده و با بهبود شایستگی‌ها و انگیزش کارکنان، به ارتقای عملکرد سازمانی و در نهایت خلق ارزش برای ذی‌نفعان ختم می‌شود. در واقع این کتاب به توسعه و تعمیق مفهوم مرکزی مدل اولریچ می‌پردازد و با ارائه چارچوب «پیشنهاد ارزش منابع انسانی» استدلال می‌کند که متخصصان این حوزه باید فعالیت‌های خود را حول ایجاد ارزش برای سرمایه‌گذاران، مشتریان، مدیران و کارکنان سازماندهی کنند؛ موضوعی که این اثر با ارائه ابزارها و ارزیابی‌های متعدد، به واحدهای منابع انسانی کمک می‌کند تا مشارکت خود را به درستی اندازه‌گیری و اثبات نمایند.

1. HR Champions

www.hrmsociety.ir

برند رهبری[1]

این اثر با همکاری نورمن اسمال وود[2] (۲۰۰۷) با ارائه مفهوم نوین و تحول‌آفرین «برند رهبری»، مرزهای نظریه‌های سنتی مدیریت را درنوردیده و دامنه تأثیرگذاری آراء اولریچ را از حوزه محض منابع انسانی به معماری کلان رهبری سازمانی گسترش می‌دهد. کتاب «برند رهبری در سازمان» با تأکید بر افزایش کیفیت رهبری، رهبران را به مسئولیتی فراتر از ایفای نقش دعوت می‌کند؛ آن‌ها باید با رویکردی برندمحور و هدفمند، نه تنها رهبری کنند، بلکه بستری برای خلق رهبری مستمر و همسو با استراتژی‌های کلان سازمان فراهم آورند. به عبارت دیگر، این مفهوم که بسطی از هویت سازمانی در عملکرد رهبران است، نشان می‌دهد که رهبری فراتر از یک نقش فردی، یک سیستم طراحی‌شده و نتیجه‌ی مجموعه‌ای یکپارچه از انتخاب‌های استراتژیک برای پرورش نسل بعدی مدیران است. در این دیدگاه، برند رهبری فراتر از یک مفهوم انتزاعی، به یک دارایی استراتژیک و متمایزکننده تبدیل می‌شود که با ایجاد همخوانی میان برند و تجربه مشتری، اعتماد سرمایه‌گذاران را تثبیت کرده، استعدادهای برتر را در بازار کار جذب و نگهداری می‌کند و در نهایت، از طریق همسویی عملکردی تمامی سطوح سازمان، به پایداری عملکرد مالی و مزیت رقابتی منحصر به فرد منجر می‌شود.

چارچوب شایستگی‌های منابع انسانی

برای تحقق اثربخشی نقش‌های استراتژیک منابع انسانی و گذار از رویکردهای سنتی اداری به معماری مدرن ارزش‌آفرینی، ضرورت ایجاب می‌کند که متخصصان این حوزه از طیفی از شایستگی‌های متمایز و چندبعدی برخوردار باشند. اولریچ و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی طولی ۲۰ ساله، با واکاوی عمیق تحولات اکوسیستم کسب‌وکار، مدل شش‌گانه‌ای از شایستگی‌های کلیدی را تدوین کرده‌اند که به صورت مکمل با یکدیگر عمل می‌کنند. در این مدل، «مشاور معتمد» به مثابه رکن اعتبار و اعتمادسازی با تکیه بر تخصص فنی و درک عمیق سازمان تعریف می‌شود؛ در حالی که «تحلیلگر داده»، داده‌های خام را به بینش‌های راهبردی برای تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد تبدیل می‌کند. هم‌زمان، «متخصص فناوری» با بهره‌گیری از زیرساخت‌های دیجیتال و اکوسیستم‌های مجازی، پیاده‌سازی راهکارهای نوین را تسهیل کرده و «طراح تجربه» با رویکردی انسان‌محور، بر مهندسی و بهینه‌سازی سفر کارمند و خلق تجربیات کاری غنی تمرکز دارد. افزون بر این، «رهبر تغییر» با مهارت در مدیریت پویایی‌های سازمانی، فرآیند گذار و تحول را هدایت کرده و «استراتژیست» با درک دقیق از مدل کسب‌وکار و محیط رقابتی، اطمینان حاصل می‌کند که همسویی استراتژیک میان سرمایه انسانی و اهداف کلان سازمان برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برقرار باشد.

منابع انسانی از نگاهی بیرونی: شش شایستگی برای آینده منابع انسانی

در این اثر، اولریچ (۲۰۱۲) با بازنگری انتقادی اصول سنتی و با استناد به تحولات شتابان اکوسیستم کسب‌وکار، استدلال می‌کند که تداوم کارآمدی منابع انسانی در گروِ گذار از پارادایم «نگاه درون‌سازمانی» و تمرکز صرف بر فرآیندهای اداری، به پارادایم «نگاه بیرونی» و همسویی با پویایی‌های بازار است. بر این اساس، او برای متخصصان آینده این حوزه، طیفی از شش شایستگی کلیدی و پیشرو را تدوین می‌کند که شامل «مشاور معتمد» به عنوان رکن اعتمادسازی، «تحلیلگر داده‌ها» برای تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، «یکپارچه‌ساز استعدادها» برای مدیریت سرمایه فکری، «طراح فناوری» برای بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال، «رهبر تغییر» برای هدایت تحولات و «سرمایه‌گذار سرمایه انسانی» برای بهینه‌سازی بازدهی نیروی کار است؛ مجموعه‌ای که این کتاب را به یک نقشه راه عملی برای ارتقای منابع انسانی به سطح استراتژیک تبدیل کرده است (Ulrich et al., 2012). در راستای تأیید و تکمیل این چارچوب، هیسلر (۲۰۰۳) با استناد به دیدگاه‌های اولریچ، بر لزوم استوار بودن معماری شایستگی‌ها بر

1. Leadership brand
2. Ulrich & Smallwood

www.hrmsociety.ir

چهار رکن اصلی شامل «دانش کسب‌وکار» برای درک مدل‌های اقتصادی، «آشنایی با بهترین شیوه‌های منابع انسانی» برای تضمین استانداردهای اجرایی، «مهارت‌های مدیریت تغییر» برای تسهیل گذار سازمانی و «اعتبار شخصی» به عنوان زیربنای نفوذ و تأثیرگذاری تأکید می‌ورزد.

رویکرد از بیرون به درون

اولریچ در سال‌های اخیر (از ۲۰۱۵ تاکنون) بر ضرورت تغییر نگاه منابع انسانی از «درون به بیرون» به «بیرون به درون» تأکید کرده است. بر اساس این رویکرد، منابع انسانی باید با واقعیت‌های بیرونی (مشتریان، سرمایه‌گذاران، بازارهای رقابتی، فناوری‌های نوین و نیازهای جامعه) آغاز کند، نه با روال‌های داخلی سازمان. تمرکز بر عوامل بیرونی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌های خود را بر اساس داده‌ها و روندهای بازار شکل دهند، نه فقط بر مبنای باورهای سنتی و روال‌های داخلی. این نگاه نوآورانه و متمرکز بر بیرون، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا همگام با محیط متغیر و پرچالش اقتصادی، همگام شوند و بتوانند مزیت رقابتی پایداری ایجاد کنند. در نتیجه، منابع انسانی نه تنها باید مهارت‌های فنی، بلکه باید درک عمیقی نسبت به تحولات بیرونی داشته باشد تا بتوانند نقش موثری در تحقق استراتژی‌های سازمان ایفا کنند. این رویکرد، در نهایت، سازمان‌ها را به سمت طراحی استراتژی‌های انعطاف‌پذیر و مبتنی بر نیازهای بازار سوق داده و منجر به توسعه سازمانی پایدار می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

دیوید اولریچ بی‌تردید معمار منابع انسانی معاصر است که با ارائه چارچوبی مبتنی بر زبان مشترک و منطق ارزش‌آفرین، این حوزه را از انزوا نجات داده و به قلب مباحث راهبردی سازمان‌ها کشانده است؛ مدل چهار نقشه او، درکی ظریف و سیستمی از پیچیدگی‌های مدیریت ارائه می‌دهد و طی سه دهه اخیر از رویکرد نقش‌محور (۱۹۹۷) به ارزش‌محور (۲۰۰۵)، شایستگی‌محور (۲۰۱۲) و تأثیرمحور با نگاه از بیرون به درون (۲۰۱۵ تاکنون) تکامل یافته که نشان‌دهنده انعطاف‌پذیری و به‌روزرسانی مداوم نظریه‌های او با توجه به تحولات محیط کسب‌وکار است. او در کتاب خود چهار موج را برای مدیران منابع انسانی به تصویر می‌کشد:

بر اساس موج اول، تاکید اولیه و اساسی بر کارهای اداری منابع انسانی مانند شرایط کار و غیره است. واژه ای که خیلی دقیق این موج را توصیف می کند، امور اداری است. این کار اداری امروزه هم هنوز ادامه دارد ولی در اغلب سازمانها یا اتوماسیون همان کار را انجام می دهد و یا برون سپاری شده است.

در موج دوم تاکید به سمت طراحی نوآورانه رویه های منابع انسانی مانند جبران خدمات، پاداش، یادگیری و ارتباطات و غیره حرکت میکند. در این موج، نوآوری هایی در شیوه های پاداش دهی، آموزش، ارزشیابی و ارزیابی و ... توسعه یافت.

در موج سوم بر ارتباط افراد و رویه های منابع انسانی یکپارچه با موفقیت کسب و کار تاکید می شود. همراستایی رویه های منابع انسانی با استراتژی های سازمانی از اصول اساسی این دوره بوده است.

تا اینجا معمولا عمده‌ی تاکید بر داخل و رویه های داخلی است. ولی در موج چهارم چنین توصیه شد که اگر قرار است مدیریت منابع انسانی به عنوان شریک استراتژیک سازمان تعریف شود بایستی رویه ها و اقدامات به نحوی برنامه ریزی شود که بتواند پاسخگوی نیازهای اجتماعی باشد و به بیان بهتر عبارت از بیرون به داخل را استفاده نموده است. به نحوی همراستایی مدنظر در موج قبلی که میان رویه های منابع انسانی و استراتژی های سازمان بود توسعه یافت و محیط بیرونی و ذینفعان نیز به آن اضافه شدند (مدیر پدیا، ۲۰۲۰).

این چارچوب نظری با ارتقای جایگاه سازمانی به گونه‌ای که به زعم جمروگ و اورهالت[1] (۲۰۰۴) بیش از ۷۰ درصد شرکت‌های پیشرو آن را مبنای بازطراحی خود

1. Jamrog & Overholt

www.hrmsociety.ir

قرار داده‌اند، ایجاد زبان مشترک میان متخصصان و مدیران ارشد، تدوین نقشه راه توسعه حرفه‌ای و تغییر معیارهای ارزیابی به سمت شاخص‌های نتیجه‌محور، تأثیرات عمیقی بر ساختار و کارکردهای منابع انسانی داشته است.

با این وجود، اندیشه‌های اولریچ با نقدهایی نظیر تضعیف نقش حمایتی از کارکنان در سایه تمرکز بر شریک استراتژیک بودن، نگرانی از تجاری‌سازی افراطی و غفلت اخلاقی، پیچیدگی اجرایی در ایجاد تعادل میان نقش‌ها و کم‌توجهی به بافت‌های فرهنگی و سازمانی مواجه بوده است.

با وجود نقدهای مطرح شده در خصوص دیدگاه‌های اولریچ، تأثیر بنیادین او در ارتقای جایگاه منابع انسانی انکارناپذیر بوده و در عصر جدید، تلفیق رویکرد ارزش‌آفرین او با دغدغه‌های انسان‌محور ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

منابع:

نقش استراتژیک مدیران منابع انسانی، 2020. مدیر پدیا: https://modirpedia.com/

Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business Press.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR value proposition. Harvard Business Press.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources. McGraw-Hill.

Ulrich, D., & Smallwood, N. (2007). Leadership brand: Developing customer-focused leaders to drive performance and build lasting value. Harvard Business Press.

Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: Old ambiguities, new uncertainties. Journal of Management Studies, 40(4), 9831004-.

Caldwell, R. (2008). HR business partner competency models: Re-contextualising effectiveness. Human Resource Management Journal, 18(3), 275294-.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting 'human' back into strategic human resource management. Human Resource Management Journal, 21(2), 93104-.

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. Human Resource Management Journal, 15(3), 6794-.

Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (2003). HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? Human Resource Planning, 26(3), 1529-.

Jamrog, J. J., & Overholt, M. H. (2004). Building a strategic HR function: Continuing the evolution. Human Resource Planning, 27(1), 5162-.

Heisler, W. J. (2003). Competency requirements for today's HRM professional. Society for Human Resource Management.

www.hrmsociety.ir

مدیران حوزه مدیریت منابع انسانی هلدینگ سایپا گواهینامه حرفه‌ای منابع انسانی دریافت کردند

اعطای گواهینامه حرفه‌ای منابع انسانی در سه سطح مدیر ارشد، مدیر میانی و کارشناس منابع انسانی از سال ۱۳۸۹ در چارچوب نظام نامه مربوطه شروع گردید و تا کنون بیش از ۳۰۰ نفر از مدیران، روسا و کارشناسان منابع انسانی سازمان‌های کشور بعد از حضور در آزمون کتبی مربوطه و انجام پانل تخصصی(مصاحبه) موفق به دریافت این گواهینامه معتبر در یکی از سه سطح شدند.

معاونت منابع انسانی هلدینگ سایپا با درک اهمیت صدور این گواهینامه‌ها در راستای اعتبار بخشی به حرفه منابع انسانی در کشور و سازمان خود در سال گذشته نسبت به درخواست صدور گواهینامه صلاحیت حرفه‌ای برای تعدادی از معاونین و مدیران منابع انسانی سایپا و زیر مجموعه‌های آن اقدام نمودند که بعد از بررسی‌های لازم توسط دبیرخانه انجمن، آزمون کتبی ۱۷ نفر، شامل یک مدیر ارشد و ۱۶ مدیر میانی حوزه منابع انسانی هلدینگ در اسفندماه سال گذشته انجام گرفت و ۱۱ نفر که موفق شده بودند آزمون کتبی را با موفقیت طی کنند به پانل تخصصی (مصاحبه) دعوت شدند. این پانل در روز چهارشنبه مورخه ۲۹ بهمن ماه در محل انجمن مدیریت منابع انسانی ایران برگزار گردید و در نهایت به ده نفر از این افراد گواهینامه حرفه‌ای در سطح مربوطه اعطا می‌گردد.

انجمن مدیریت منابع انسانی ایران بر این باور است که صدور گواهینامه حرفه‌ای برای متخصصین منابع انسانی کشور ضمن اعتبار بخشی به حرفه HR به سازمان‌ها کمک می‌کند تا برای جذب افراد حرفه‌ای در واحدهای منابع انسانی که دارای دانش و تجربه لازم هستند، دغدغه کمتری داشته باشند و امید است با استقبال مدیران و کارشناسان حوزه مدیریت منابع انسانی کشور برای دریافت این گواهینامه به توسعه فردی و ارتقا سطح دانش و مهارت خود اهتمام ورزند.

www.hrmsociety.ir

زهرا عیوضی
رئیس اداره منابع انسانی سازمان مدیریت صنعتی
z_eivazi @yahoo.com

آموزش هست، یادگیری نیست!

امروزه درباره چالش‌های منابع انسانی بسیار سخن گفته می‌شود. ورود فناوریهای نوین، شتاب تغییرات تکنولوژیک، رقابت فشرده سازمانها، جهانی‌شدن و گسترش هوش مصنوعی از جمله موضوعات جذاب و پررنگ حوزه منابع انسانی هستند. با این حال، در میان تمامی این تحولات نوظهور، یکی از قدیمی‌ترین و در عین حال ماندگارترین چالش‌های منابع انسانی همچنان پابرجاست: یادگیری سازمانی و آموزش‌های هدفمند.

اهمیت این موضوع تا آنجاست که می‌توان گفت تقریباً تمامی چالش‌های نوین منابع انسانی به نوعی تحت تأثیر آموزش قرار دارند. برای مثال، اجرای تغییرات سریع فناوری در سازمان بدون آموزش امکانپذیر نیست یا بهره گیری مؤثر از هوش مصنوعی خود مستلزم آموزش کارکنان در نحوه استفاده صحیح از آن است. از این رو، یکی از اساسی‌ترین مسائلی که بسیاری از سازمانها با آن مواجه‌اند، چگونگی آموزش کارکنان و اثربخشی این آموزش‌هاست.

در اهمیت آموزش کارکنان هیچ تردیدی وجود ندارد؛ اما یکی از مهمترین سوالهایی که مدیران با آن مواجه‌اند این است که: چرا آموزش‌های ارائه شده علیرغم صرف زمان و هزینه اثربخش نیست؟

شکاف میان نگاه کارکنان و مدیران به آموزش

موضوع آموزش کارکنان را می‌توان از دو منظر متفاوت بررسی کرد:

از نگاه کارکنان، آموزش‌ها اغلب جنبه‌ای انگیزشی دارند؛ فرصتی برای خروج موقت از محیط کاری، حضور در فضایی متفاوت و گذراندن دوره‌هایی که گاه بیشتر جنبه تفریحی پیدا می‌کنند. علاوه بر این، کارکنان انتظار دارند شرکت در دوره‌های آموزشی در مسیر ارتقاء شغلی و در نهایت نظام پرداخت و جبران خدمات آنها اثرگذار باشد.

در مقابل، از نگاه مدیران سازمان، آموزش باید کاملاً تخصصی، هدفمند و در راستای افزایش دانش، بهبود عملکرد کارکنان و در نهایت سودآوری سازمان باشد.

این تفاوت نگاه، شکافی ایجاد میکند که نتیجه نهایی آموزش‌های سازمانی را تعیین می‌نماید. زمانی که هدف کارکنان از حضور در دوره‌ها غیرهدفمند و صرفاً رهایی موقت از وظایف روزمره باشد، یادگیری عمیق رخ نخواهد داد. از سوی دیگر، زمانی که کارکنان صرفاً به اجبار مدیران در دوره‌های آموزشی شرکت می‌کنند و علاقه یا انگیزه شخصی در آن دخیل نیست، اثربخشی آموزش به حداقل می‌رسد.

پیوند گمشده آموزش، یادگیری و نظام پرداخت

یکی دیگر از عوامل مهمی که انگیزه کارکنان برای یادگیری مهارتهای جدید را تضعیف می‌کند، عدم ارتباط معنادار میان یادگیری، عملکرد و نظام پرداخت

www.hrmsociety.ir

در بسیاری از سازمانهاست. در سازمانهایی که نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد واقعی نیست، کارکنان یادگیری مهارتهای جدید را نه به‌عنوان فرصتی برای رشد، بلکه بهعنوان افزایش حجم کار و مسئولیت تلقی می‌کنند .

از نگاه کارکنان، زمانی که کسب دانش و مهارت جدید به انجام کارهای بیشتر، پیچیده‌تر یا مسئولیتهای مضاعف منجر شود، اما افزایش درآمد، ارتقاء شغلی یا بهبود جایگاه حرفهای در پی نداشته باشد، طبیعی است که انگیزهای برای سرمایه‌گذاری ذهنی و زمانی در فرآیند یادگیری شکل نگیرد. در چنین شرایطی، آموزش به‌جای آنکه محرک رشد باشد، به عاملی برای مقاومت پنهان کارکنان تبدیل می‌شود.

این شکاف میان یادگیری و جبران خدمات، یکی از دلایل اصلی نگاه ابزاری یا حداقلی کارکنان به آموزش‌های سازمانی است . خواستنِ « ، تا زمانی که کارکنان اثر مستقیم یادگیری را در ارزیابی عملکرد، مسیر شغلی و نظام پرداخت خود مشاهده نکنند به سختی شکل خواهد گرفت »

از سوی دیگر، سازمانهایی که به‌دنبال نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی هستند، ناگزیرند میان توسعه شایستگی‌ها، بهبود عملکرد و نظام جبران خدمات پیوندی شفاف، عادلانه و قابل لمس ایجاد کنند. تنها در این صورت است که یادگیری مهارتهای جدید تعبیر خواهد شد «ارزش بیشتر » به ، «کار بیشتر» از نگاه کارکنان به جای .

چگونه می‌توان این دو نگاه را به هم نزدیک کرد؟

یکی از راهکارهای مؤثر برای همسوسازی دیدگاهها، طراحی و اجرای نظام ارزیابی آموزشی در سه مرحله: پیش از آموزش، حین آموزش و پس از آموزش است؛ نظامی که در آن مسئولیت آموزش به صورت مشترک میان سه ضلع اصلی تقسیم شود:

کارمند، مدیر مستقیم و واحد منابع انسانی.

۱. ارزیابی و نیازسنجی پیش از آموزش

در مرحله نیازسنجی، هر سه ضلع باید نقش فعالی داشته باشند:

- کارمند با توجه به شناختی که از توانمندیها، نقاط قابل بهبود و شرح وظایف خود دارد، دوره‌های مورد نیاز را پیشنهاد می‌دهد.
- مدیر مستقیم بر اساس انتظارات عملکردی و اهداف شغلی، نیازهای آموزشی کارمند را مشخص می‌کند.
- واحد منابع انسانی نیز بر مبنای شرح شغل، شایستگی‌ها و مسیر توسعه سازمانی، دوره‌های مناسب را پیشنهاد می‌دهد.

این همافزایی باعث می‌شود انتخاب دوره‌های آموزشی هدفمندتر و مسئولیت‌پذیری در قبال نتایج آموزش افزایش یابد.

۲. ارزیابی حین اجرای آموزش

در جریان اجرای دوره‌های آموزشی، پایش مستمر کیفیت و میزان اثربخشی آموزش از اهمیت بالایی برخوردار است. ارزیابی حین اجرا با هدف شناسایی به‌موقع میزان تناسب محتوا، روش ارائه و شرایط برگزاری دوره با نیازهای شغلی کارکنان انجام می‌شود.

این نوع ارزیابی به سازمان امکان میدهد تا پیش از

www.hrmsociety.ir

پایان دوره، از انحراف احتمالی آموزش از اهداف تعیین شده آگاه شود و در صورت لزوم، تصمیمات اصلاحی متناسب اتخاذ گردد. ارزیابی حین اجرا نه تنها کیفیت آموزش را ارتقاء میدهد، بلکه شفافیت مسئولیت‌پذیری میان کارمند، مدیر مستقیم و واحد منابع انسانی را نیز تقویت میکند و مانع از تداوم آموزش‌های کماثر یا غیرمرتبط می‌شود.

در صورتی که دوره با انتظارات و نیازهای شغلی فرد همخوانی نداشته باشد، واحد منابع انسانی باید در جریان قرار گیرد تا در صورت لزوم، اصلاح یا حتی توقف دوره انجام شود. این مرحله به مدیران و واحد منابع انسانی کمک می‌کند تا در صورت عدم اثربخشی، مسئولیت به طور شفاف مشخص باشد؛ چراکه کارمند در حین اجرا امکان اعلام نظر و اصلاح مسیر را داشته است.

۳. ارزیابی پایانی و پس از آموزش

ارزیابی نهایی معمولاً حدود سه ماه پس از پایان دوره انجام می‌شود. در این بازه، مدیر مستقیم فرصت دارد اثر آموزش را بر عملکرد فرد بررسی کند. اگر بر اساس شاخص‌های تعریف شده، عملکرد کارمند بهبود یافته و اثر آن در سطح واحد یا سازمان قابل مشاهده باشد، می‌توان آموزش را اثربخش دانست.

در غیر این صورت، به طور منطقی یکی یا ترکیبی از سه ضلع کارمند، مدیر مستقیم یا واحد منابع انسانی وظیفه خود را به درستی انجام نداده‌اند؛ چه در تشخیص نیاز آموزشی، چه در معرفی دوره مناسب و چه در مشارکت فعال در فرآیند یادگیری.

جمع‌بندی

تجربه‌های سازمانی نشان می‌دهد که موفقیت آموزشهای سازمانی صرفاً حاصل طراحی دوره‌ها یا صرف منابع مالی نیست، بلکه نتیجه همراستایی سه عامل کلیدی است: خواستِ فرد برای یادگیری، حمایت و هدایت مدیر مستقیم، و سیاستگذاری هوشمندانه واحد منابع انسانی. یادگیری اثربخش زمانی محقق می‌شود که کارکنان آموزش را بخشی از مسیر رشد حرفهای خود بدانند، نه یک الزام اداری.

از سوی دیگر، پیوند معنادار میان یادگیری مهارتهای جدید و نظام جبران خدمات، نقش تعیین‌کننده‌ای در نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی دارد. زمانی که کارمند مشاهده می‌کند کسب تخصص جدید، توسعه شایستگی‌ها و بهبود عملکرد، پیامدهای ملموس مالی همچون افزایش حقوق، مزایا، ارتقاء شغلی یا فرصتهای حرفهای بهتر را بهمراه دارد، انگیزه درونی برای یادگیری به‌طور طبیعی تقویت می‌شود.

تعبیر «خلق ارزش بیشتر» به «انجام کار بیشتر» در چنین شرایطی، یادگیری مهارتهای جدید از نگاه کارکنان به‌جای خواهد شد؛ ارزشی که هم برای فرد و هم برای سازمان قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری است. در مقابل، بی‌توجهی به این ارتباط، آموزش را به فعالیتی کماثر و گاه حتی فرساینده تبدیل می‌کند.

در نهایت، آموزش زمانی به یک سرمایه‌گذاری واقعی برای سازمانها بدل می‌شود که بر پایه خواست یادگیری، مشارکت فعال ذینفعان و نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد و شایستگی بنا شده باشد. تنها در این صورت است که یادگیری سازمانی از سطح شعار فراتر رفته و به یک مزیت رقابتی پایدار تبدیل خواهد شد.

www.hrmsociety.ir

گواهینامه حرفه‌ای منابع انسانی
Professional Human Resources Management Certificate

در راستای حرفه‌ای شدن مدیریت منابع انسانی در کشور، طرح صدور گواهینامه حرفه‌ای منابع انسانی برای اولین بار در انجمن مدیریت منابع انسانی ایران با هدف توسعه الگوی شایستگی، ایجاد نظام سنجش شایستگی‌ها و ارتقای شایستگی‌های مدیران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها در قالب نظام‌نامه تعریف شده طراحی گردید و تا کنون ده دوره آزمون گواهینامه حرفه‌ای منابع انسانی با موفقیت برگزار شده است.

اهداف

- اعتبار بخشی به حرفه منابع انسانی در کشور
- تدوین بدنه دانشی برای حرفه منابع انسانی کشور
- کمک به سازمان‌ها برای جذب افراد حرفه‌ای در واحدهای منابع انسانی
- کمک به افراد برای کسب دانش و مهارت‌های لازم برای فعالیت در حرفه منابع انسانی

سطوح گواهینامه حرفه‌ای

سطح۱: کارشناس منابع انسانی	۲۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال
سطح۲: مدیر میانی منابع انسانی	۴۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال
سطح ۳: مدیر ارشد منابع انسانی	۶۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال

شرایط درخواست

داوطلبان دریافت گواهینامه حرفه‌ای منابع انسانی لازم است حداقل شرایط زیر را برای حضور در فرآیند صدور گواهینامه داشته باشند:

۱-داشتن حداقل مدرک کارشناسی از یکی از دانشگاه‌های مورد تایید وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

۲-داشتن حداقل سابقه کار به شرح زیر:

- برای سطح کارشناسی: ۳ سال که حداقل ۱ سال آن در حوزه منابع انسانی باشد.
- برای سطح مدیر میانی: ۶ سال که حداقل ۳ سال آن در سطح کارشناس یا مدیر میانی منابع انسانی باشد.
- برای سطح مدیر ارشد: ۱۰ سال که حداقل ۶ سال آن در سطح مدیر میانی یا ارشد منابع انسانی و یا به عنوان مدیرعامل سازمان باشد.

۳-داشتن حداقل ۲۷ سال سن

۴-عضویت در انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

۵-دستیابی به حدنصاب‌های لازم در آزمون

۶-گذراندن موفق پانل «مصاحبه» حرفه‌ای

*توضیح: داشتن مدرک کارشناسی ارشد و دکترای مرتبط به ترتیب معادل ۱ سال و ۲ سال سابقه کار برای دارنده آن محسوب می‌شود.

***برای کسب اطلاعات بیش‌تر با دبیرخانه انجمن به شماره ۴۴۹۴۱۲۲۸ تماس حاصل نمایید.**

گواهینامه حرفه‌ای

اعطای گواهینامه حرفه‌ای به مدیران ارشد منابع انسانی دارای توانمندی ویژه (بدون آزمون)

به منظور قدردانی از مدیران ارشد فعال در حوزه مدیریت منابع انسانی کشور که دارای سوابق طولانی, درخشان و مؤثر در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌باشند،گواهی نامه حرفه‌ای بدون برگزاری آزمون اعطا می‌گردد.

این مدیران ارشد با ارسال رزومه و سوابق خود بعد از ارزیابی با شاخص‌های زیر با حضور در یک پنل تخصصی و کسب موفقیت در آن ،گواهینامه مربوطه را دریافت می‌کنند.

شاخص‌های ارزیابی	امتیاز
سابقه اجرایی مفید	۴۰
مدرك تحصیلی	۱۰
تألیف و ترجمه	۵
طراحی و استقرار نظام‌های منابع انسانی	۱۵
سخنرانی و ارائه مقالات	۵
عضویت در انجمن‌های علمی و حرفه‌ای منابع انسانی	۱۰
تدریس	۵

www.hrmsociety.ir

شرایط عضویت در انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

در طول ۲۳ سال که از فعالیت انجمن می‌گذرد، عضویت در آن توسط اعضای حقیقی و حقوقی با استقبال چشم‌گیری مواجه شده است، به طوریکه در حال حاضر انجمن بیش از ۳۵۰۰ عضو دارد. کلیه مدیران منابع انسانی، کارشناسان، متخصصان، محققان، اساتید دانشگاه‌ها اعم از اشخاص حقیقی و حقوقی ایرانی مقیم ایران یا خارج کشور می‌توانند به عضویت انجمن درآیند و حضور آنان را ارج می‌نهیم.

انواع عضویت:

الف)اعضای اصلی:

شامل افراد حقیقی و حقوقی است که مستقیماً مشغول فعالیت در امور مربوط به انجمن می‌باشند.

ب)اعضای وابسته:

شامل افراد حقیقی و حقوقی است که به صورت غیرمستقیم در خدمت فعالیت‌های اصلی انجمن می‌باشند.

ج)اعضای دانشجویی:

شامل آن دسته از دانشجویان است که بنابر انگیزه و علاقه شخصی به عضویت انجمن درآمده و در امور مربوط فعالیت می‌کنند.

د) اعضای افتخاری:

شامل آن دسته از افراد حقیقی و حقوقی شناخته شده‌ای است که در زمینه منابع انسانی دارای شهرت بوده و بنابر علاقه شخصی یا دعوت انجمن در امور مربوط با انجمن همکاری خواهند کرد.

حق عضویت:

عضویت در انجمن به صورت حضوری یا آنلاین از طریق سایت انجام می‌پذیرد و حق عضویت سالانه به شرح ذیل است:

- عضویت حقیقی ۷/۰۰۰/۰۰۰ ریال
- عضویت حقوقی«شرکت‌ها و سازمان‌ها»:
  - تا ۱۵۰ پرسنل ۶۰/۰۰۰/۰۰۰ریال

www.hrmsociety.ir

- از ۱۵۰ تا ۵۰۰ پرسنل ۱۵۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال
- بیش از ۵۰۰ پرسنل ۲۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال

• عضویت انجمن‌ها ۵۰ درصد عضویت اعضای حقوقی

مدارک لازم جهت عضویت:

مدارک مورد نیاز برای عضویت در انجمن و همچنین فرم‌های شماره یک(عضویت اعضای حقیقی و دانشجویی) و فرم شماره دو(عضویت حقوقی) در سایت انجمن قابل دریافت است.

انجمن مدیریت منابع انسانی ایران برای اعضای حقوقی خود بسته تشویقی به شرح زیر در نظر گرفته است:

- صدور کارت عضویت حقوقی
- صدور گواهی‌نامه عضویت حقوقی
- امکان حضور نماینده آن شرکت در ترکیب هیأت مدیره و بازرس انجمن
- عضویت در کمیته‌های تخصصی انجمن و شرکت در جلسات و کارگروه‌ها
- اعمال تخفیف‌های ویژه برای اعضای حقوقی جهت حضور در طرح صدور گواهینامه حرفه‌ای منابع انسانی
- اعطای یک جلد از کتاب‌های چاپ جدید انجمن، به طور رایگان
- دریافت خبرنامه الکترونیکی انجمن، به طور رایگان
- خرید کتاب‌های منتشر شده انجمن با ۱۰ درصد تخفیف
- شرکت در فرآیند جایزه تعالی منابع انسانی با ۵ درصد تخفیف
- تمدید عضویت قبل از انقضای مهلت با ۱۰ درصد تخفیف
- ارائه مشاوره در حوزه منابع انسانی
- شرکت در گردهمایی‌های فصلی انجمن به طور رایگان

بسته تشویقی برای اعضای حقیقی و دانشجویی:

- صدور کارت عضویت
- شرکت در گردهمایی‌های فصلی انجمن به طور رایگان
- عضویت در کمیته‌های تخصصی انجمن و شرکت در جلسات و کارگروه‌ها
- دریافت خبرنامه الکترونیکی انجمن، به طور رایگان
- امکان چاپ مقالات اعضا در خبرنامه الکترونیکی انجمن
- دریافت کتاب‌های انجمن با ۱۰ درصد تخفیف

داوطلبان عضویت در انجمن می‌توانند برای کسب اطلاعات بیش‌تر با شماره تلفن ۰۲۱۴۴۹۴۱۲۳۸ تماس حاصل فرمایند یا به سایت انجمن به آدرس hrmsociety.ir مراجعه فرمایند.

www.hrmsociety.ir

واحد انتشارات انجمن، کتاب‌های خود را با ده درصد تخفیف ویژه به اعضای خود عرضه می‌نماید

راهنمای جامع مدیریت و رهبری

کتاب راهنمای جامع مدیریت و رهبری، مفاهیم کلیدی رهبری، مدیریت و توسعه را بررسی و به نوعی عملکرد همه کسانی که درگیر کار مدیریت هستند را تحت تأثیر قرار می‌دهد، اما تمرکز خاصی روی کسانی دارد که به مدیریت منابع انسانی می‌پردازند. این کتاب برای کمک به کسانی است که میخواهند«به مدیری تأثیر گذار و همچنین یک متخصص تأثیرگذار منابع انسانی تبدیل شوند تا بتوانند دیگران را به طور عادلانه و موثر مدیریت کنند و سطوح اشتغال، تعهد و انگیزه عملکرد را افزایش دهند.»

چگونه می‌توان کارکنان را مدیریت کرد

چگونه می‌توان کارکنان را مدیریت کرد، عنوان کتابی است که توسط مایکل آرمسترانگ به رشته تحریر درآمده است. نویسنده جنبه‌های کلیدی مدیریت و رهبری کارکنان را به طور کاربردی بیان می‌کند و در فصل‌های مختلف به مباحثی نظیر: توانمندسازی، سازماندهی و برانگیختن کارکنان، تیم‌سازی، مدیریت تغییر و عملکرد می‌پردازد. این کتاب برای مدیران به منزله تعالی دیدگاه با نگرش مدیریت منابع انسانی است و به همین دلیل مطالعه آن به مدیران به ویژه مدیران منابع انسانی کشور توصیه می‌شود. چگونه می‌توان کارکنان را مدیریت کرد، در حجم کم و مدت زمان محدود، مدیران را با نگرش منابع انسانی در بحث مدیریت کارکنان آشنا می‌کند.

هرکسی را پیری باید

این کتاب در موضوع منتورینگ منبع اصیل تلقی می‌شود که آخرین چاپ آن در سال ۲۰۰۲ بوده که ترجمه حاضر از این کتاب می‌باشد. محتویات کتاب علاوه بر تجارب نویسنده محترم، مرور وسیع ادبیات و پژوهش‌های عمیق ایشان را نیز شامل می‌شود. در واقع مطلب آن، از نظر آخرین پژوهش‌های به عمل آمده غنی و تا اندازه زیادی، حاوی مباحث و نظریه‌های روز است.

استعدادیابی و جانشین‌پروری

این کتاب که توسط دکتر بهزاد ابوالعلایی تدوین شده، به دو موضوع استعدادیابی و جانشین پروری پرداخته است، ضمن مروری بر برنامه‌های مدیران، تجربیات چند سازمان موفق جهانی را نیز در ارتباط با استعدادیابی و جانشین پروری بررسی می‌نماید و به این ترتیب اثر ارزشمند و راه گشا برای مدیران به ویژه مدیران منابع انسانی است.

بررسی سلامت کارکرد منابع انسانی

این کتاب حاصل یک پیمایش وسیع و عمیق در زمینه مدیریت منابع انسانی در سرتاسر اروپا است و به موضوعات کلیدی مانند استراتژی سازمانی، فرهنگ، توسعه فردی و نگهداری کارکنان می‌پردازد و مدیریت منابع انسانی را از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار می‌دهد. کتاب «بررسی سلامت کارکرد کارکنان منابع انسانی» ابزار بهینه‌کاوی بسیار ارزشمندی را در اختیار متخصصان منابع انسانی قرار می‌دهد تا کار واحد خود را درون سازمان ارزیابی و بتوانند برای بهبود عملکرد آن تصمیم بگیرند. گزارش‌ها طوری طراحی شده‌اند که به مدیران اجازه می‌دهد تا با بکار بستن درس‌های این پژوهش در سازمان‌های خود، رویه‌های برتر را در گستره صنایع مورد نظر توسعه دهند.

دانشگاه سازمانی

این کتاب دستنامه‌ای(hand book) است گردآوری شده از تجربیات مدیران منابع انسانی و مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی خود را در یک چارچوب مدون و یکپارچه به نام دانشگاه سازمانی، سازماندهی نموده‌اند. هدف از گردآوری و تألیف این کتاب توسط «دکتر مارک آلن» این بوده است که برای سایر مدیرانی که هنوز اقدامی برای یکپارچه‌سازی فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی خود به صورت استراتژیک نکرده‌اند، یک راهنمای عملی فراهم نماید. این راهنما، تجربیات گرانبهایی از صنایع مختلف را در قالب فعالیت‌های استاندارد آموزش و توسعه در خود گنجانده است.

مدیریت منابع انسانی در اروپا

این کتاب با همکاری انجمن اروپایی مدیریت کارکنان (EAPM) و انجمن به رشته تحریر درآمده، چالش‌های خاص و متفاوت مدیریت منابع انسانی در اتحادیه اروپا را مورد واکاوی قرار داده، تجزیه و تحلیلی ارائه می‌دهد که برای هریک از کشورهای اروپایی توسط نویسندگانی از همان کشورها تدوین شده و محیطی را که کسب و کارها با آن مواجه هستند، مورد ارزیابی قرار می‌دهد. مدیران شرکت‌ها و بازرگانان کشورمان از دیرباز روابط اقتصادی گسترده‌ای با کشورهای اروپای داشته‌اند. هرچند که این روابط در دوره‌های مختلف زمانی، فراز و فرود داشته، اما هیچگاه از اهمیت آن کاسته نشده است. این کتاب برای صاحبان صنایع، تجار و سرمایه‌گذاران ایرانی که قصد دارند ارتباط تجاری خود را با کشورهای اروپایی توسعه دهند، از دیدگاه مدیریت منابع انسانی، بسیار راه‌گشا است.

تحلیلگری منابع انسانی

امروزه خاستگاه توسعه هر تمدنی سازمان‌ها هستند و برای بلوغ و ادامه حیات بنگاه‌ها در عصری جدید متکی بر الگوواره‌های نوین فن‌آوری، اقتصادی-اجتماعی و سیاسی و نیازمند فراموشی آموخته‌های قبلی و گاه بازآموزی و نوآموزی دانش‌ها، ادارک نوین از حقایق و به‌کارگیری داده‌ها و واقعیت‌های پیرامون کار و کارکنان خود هستیم. اگر بیاندیشیم که چیز تازه‌ای برای یادگیری وجود ندارد قطعا تغییری رخ نداده و بهبودی هم حاصل نمی‌گردد. شجاعت و تهور پذیرش و اجرای تغییرات متناسب، کمک به تصمیم‌گیری‌های منطقی و ارائه راهکارهای هدفمند، هوشمندانه‌ترین کاریست که هر مدیر و کارشناس ارزشمند و دلسوز در هر مرز و بومی می‌تواند برای حال و آینده انجام دهد. کتاب تحلیل‌گری منابع انسانی حاوی دانش و راهکارهای نوینی برای خلق مجدد سازمان‌های بهره‌ور و ارزش‌آفرین با بهره‌گیری داده‌ها و واقعیات کارکنان و محیط کار است.

www.hrmsociety.ir

هندبوک رهبری هاروارد بیزینس ریویو

شیوه‌های رهبری در سازمان، شش شیوه‌ی تمرین ضروری و بی‌نقص را برای رهبران مشتاق تعیین می‌کند که آن‌ها را «باید انجام داد» و افرادی که دستاوردهای قوی‌تری داشته باشند، متمایز می‌شوند. این سفر برای هر فردی متفاوت است.برای مثال ممکن است اولین سال‌های شروع به کار شما باشد، وقتی که نخستین بار به عنوان مدیر با یک رهبر با تجربه و ماهر شروع به کار می‌کنید و برای اجرای برخی از این شیوه‌ها به او می‌پیوندید.به مرور زمان، ممکن است فرصت به عهده گرفتن مسئولیت برخی از شیوه‌ها را به دست آورید. وقتی برای اولین بار این حوزه‌ها را به عهده می‌گیرید، به درجات متفاوتی از موفقیت دست خواهید یافت. اما در هر مرحله، با تأمل در موفقیت‌ها و شکست‌ها، می‌توانید اصلاحات مثبتی را ایجاد کنید و جستجو برای یافتن فرصت‌های بیش‌تر یادگیری را ادامه دهید.

با تمرین این شیوه‌ها، شما به دستاوردی مثبت و چشم‌گیر از طریق دیگران دست می‌یابید و این همان رهبری است. اما کار به اینجا ختم نمی‌شود: برای تداوم حرکت به پیش، باید تمرین، اقدام، تأمل و یادگیری را تداوم بخشید تا اینکه: تأثیر بگذارید، الهام بخش سازمان باشید و رشد کنید.

پس بیایید شروع کنیم!

متقاضیان خرید این کتاب می‌توانند از طریق سایت انجمن مدیریت منابع انسانی ایران به آدرس hrmsociety.ir یا از طریق شماره تلفن‌های ۴۴۹۴۱۲۳۸ و ۰۹۳۵۹۸۹۷۶۹۵ نسبت به سفارش و خرید این کتاب اقدام نمایند.

* اعضای انجمن از ۱۰ درصد تخفیف برخوردار خواهند بود.
* خریداران بیش از ۵ نسخه نیز از ۱۰ درصد تخفیف برخوردار هستند.

کتاب الکترونیکی راهنمای استقرار استاندارد گزارشگری سرمایه انسانی

هلدینگ‌ها، شرکت‌ها، نهادها، ارگان‌ها می‌توانند از این پس فرآیند، قالب و اطلاعات گزارش‌دهی خود را به هیأت مدیره، مجامع و انتشار در گزارشات CSR و ... با رعایت این استاندارد و الزامات آن منطبق نمایند!

این کتاب راهنما با تلاش آقای دکتر خلیل میرخانی عضو هیأت مدیره و مدرس تحلیلگری منابع انسانی تهیه و با حمایت انجمن مدیریت منابع انسانی ایران منتشر و توزیع می‌گردد.

در تحلیلگری منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی داده-محور انتخاب، توجیه و ایجاد رویه برای گزارشگری و ارائه داستان ارزش آفرینی داده‌های افراد و کارکنان و فرآیندها بسیار حائز اهمیت شده است!

لازم به یادآوری است که استاندارد ۳۰۴۱۴ منتشر شده در سال ۲۰۱۸، یکی از موفق‌ترین سلسله استانداردهای حوزه منابع انسانی و دستاورد نگاهی یکپارچه و منسجم TECHNICAL COMMITTEE ISO/ TC ۲۶۰ به مقوله گزارش‌دهی سرمایه انسانی سازمان‌ها اعم از نهاد، هلدینگ، شرکت‌ها و موسسات و NGO ها و ... در سطح جهانی است.

در این کتاب شما با تعاریف و الزامات و ایجاد فرآیند گزارش‌دهی استاندارد، ۱۱ گروه شاخص‌ها و گام‌های پیاده‌سازی ۷ گانه متناسب با سطح و اندازه سازمان و انتظارات ذینفعان آن‌ها آشنا و خواهید توانست برای پیاده‌سازی این استاندارد در سازمان خود برنامه‌ریزی و اقدام نمایید.

برای تهیه کتاب می‌توانید به سایت انجمن به آدرس hrmsociety.ir مراجعه یا با شماره ۴۴۹۴۱۲۳۸ تماس حاصل نمایید.

www.hrmsociety.ir

نرم‌افزار حسابداری

رای پرداز

راه‌حل‌های نوین برای کسب‌وکار شما

نرم‌افزار مالی رای پرداز، یک سیستم حسابداری و مالی تحت وب است که برای انواع کسب‌وکارهای بازرگانی، تولیدی، خدماتی و پیمانکاری طراحی شده و با ویژگی‌های منحصر به فرد خود، مدیریت مالی را آسان‌تر از همیشه می‌کند.

- **دسترسی آنلاین**
  دسترسی به سیستم از هر مکان و هر زمان، با امنیت بالا.
- **گزارش‌گیری سریع و دقیق**
  گزارشات مدیریتی در کمترین زمان ممکن.
- **داشبورد مدیریتی هوشمند**
  تحلیل وضعیت شرکت در یک نگاه.
- **جستجوی هوشمند و آرشیو یکپارچه**
  دسترسی سریع و آسان به اسناد و فایل‌ها.
- **پیام‌رسان داخلی و یادآوری رویدادها**
  مدیریت ارتباطات و پیگیری امور مالی.
- **ماژول‌های کامل**
  حسابداری، کنترل موجودی انبار، خرید و تدارکات، سفارشات و فروش، دریافت و پرداخت، حقوق و دستمزد ، کارگزینی ، برنامه ریزی تولید، تولید، بهای تمام شده ، اتوماسیون اداری و ...

۰۲۱-۸۸۵۵۷۸۲۰-۲۱
www.rypardaz.com

همین امروز با ما تماس بگیرید و از تخفیف‌های ویژه بهره‌مند شوید

رای پرداز

www.hrmsociety.ir