

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

نوشته سید امین اله علوی

در سالهای اخیر نقش نیروی انسانی در هر دو بخش دولتی و خصوصی تغییر کرده است. نقش منابع انسانی در دنیای امروز اهمیت مدیریت منابع انسانی و میزان موفقیت مدیران را با بکارگیری نیروهای متخصص و کارآزموده به چند برابر افزایش داده است. جوامع نوین که بر پایه اطلاعات و اقتصاد پیشرفته بنا می‌شوند کاری بس ظریف و خطیر پیش رو دارند که جز با افراد انسانی آگاه و مسئولیت پذیر	انجام دادن آن میسر نیست. هرچند، زمان به پیش می‌رود، اهمیت منابع انسانی روشنتر و آشکارتر می‌شود به گونه‌ای که امروز از منابع استراتژیک سخن به میان می‌آید. منابع استراتژیک نیروی انسانی ارزشی بس بیشتر و والاتر از منابع مادی و سرمایه‌ای دیگر دارد. نگاهی به پرورش و بهره‌گیری از این نیروها در پاره‌ای کشورها اهمیت موضوع را بیشتر نمایان می‌سازد.
---	---

مدیریت منابع انسانی به عنوان یک عامل استراتژیک

در چند سال گذشته مدیریت منابع انسانی هم از دیدگاه نظریه مدیریت و هم در مدیریت کاربردی به طور برجسته‌ای در جهان اهمیت یافته است. توجه به نقش استراتژیک منابع انسانی در جوامع فراصنعتی و سازمانها و نوشته‌های مدیریت اثری ژرف گذاشته و به طور خلاصه هم طریقه دستیابی به این منابع و هم نحوه به کارگیری آن در کاربرد اثربخش مدیریت استراتژیک اهمیت یافته است.

شمار مقالات علمی و کتابهایی که در این زمینه منتشر شده به سرعت رو به افزایش است و نشریه‌های تازه‌ای که به طور اختصاصی به موضوعات مدیریت منابع انسانی می‌پردازند، پایه‌ریزی شده است.

کنفرانسهای متعددی، اغلب در سطوح بین‌المللی تشکیل می‌شود تا افراد با تجربه و محققان این زمینه را گرد هم جمع کنند. دانشکده‌های مدیریت و بازرگانی در اغلب کشورها درس منابع انسانی را در برنامه‌های آموزشی خود گنجانده‌اند و در نتیجه کتابهای تازه‌ای در این زمینه زیر عنوان «مدیریت منابع انسانی» یا عناوینی مشابه آن منتشر می‌شود. شرکتها و مؤسسات ادعا می‌کنند که اکنون بیش از هر زمان دیگر وجوهی را صرف کارمندان و بهبود کارکنان خود می‌کنند.

مسئولان مؤسسات در سخنرانیهای خود تأکید می‌ورزند که کارمندان مؤسسه ارزشمندترین دارایی به شمار می‌آیند. چنین به نظر می‌رسد که بحث منابع انسانی، موضوع روز شده است.

در زمانی که همه کشورهای پیشرفته جهان به اهمیت نیروی انسانی پی برده‌اند و در پی تقویت روزافزون آن هستند، جا دارد در کشور ما کوششهای همه جانبه‌ای برای استفاده بهتر از نیروی خلاق بعمل آید و با انتخاب بجا و آموزش دادن آنها در زمینه‌های مورد نیاز و برنامه‌ریزی صحیح هرچه بیشتر از این منابع ارزنده استفاده شود.

اگر استفاده از منابع، همراه با برنامه‌ریزی بهتر و مناسبتر باشد، بی‌شک حاصل تلاش و کوشش افراد انسانی در بخشهای دولتی و خصوصی همراه با تدابیر مدیریتی دیگر، موفقیت سایر برنامه‌ها را به دنبال خواهد داشت.^۱

تاریخچه مدیریت منابع انسانی

با آنکه مسئله مدیریت کارکنان نه از نظر تجربه مدیریت و نه نظریه مدیریت تازه‌ای دارد و همیشه موضوعی برای پژوهش و آموزش بوده است، تاریخچه مدیریت منابع انسانی به عنوان یک نگرش خاص نسبت به مدیریت کارکنان تا اندازه‌ای تازه است. «ولف گنگ

۱- درس مدیریت منابع انسانی در کلیه سطوح کارشناسی و کارشناسی ارشد مدیریت در همه دانشگاههای کشور تدریس می‌شود. مرکز آموزش مدیریت دولتی نیز علاوه بر تدریس آن در دوره‌های مذکور و دوره دکترای مدیریت دولتی، بحث مدیریت منابع انسانی را در کلیه دوره‌های آموزشی مدیریت کوتاه مدت و سیمینارهای اختصاصی از جمله سیمینارهای مدیریت استراتژیک قرار داده است که از این نظر قابل اهمیت و در خور تقدیر است؛ ولی منظور آن است که گامهای عملی در این زمینه بیش از پیش برداشته شود.

ستاehl^۲ استاد دانشگاه برلین در نوشته‌ای به تفصیل پیشرفت تاریخی وظیفه نیروی انسانی را از ابتدا به عنوان اداره کارگزینی تا سرانجام مدیریت منابع انسانی و مفاهیم جاری ارتباط مدیریت منابع انسانی با استراتژی مؤسسه توضیح می‌دهد.

در اینجا شرح مختصری درباره اصطلاح مدیریت منابع انسانی داده خواهد شد:

نقطه آغاز، دست کم برای بحث نظری این است که زوال فلسفه روابط انسانی در اواخر دهه ۱۹۶۰ مصادف با رواج نظریات مخالفی در زمینه نیروی کار توسط انسان دوستان سازمانی مانند «آرجریس»^۳ و «مک گرگور»^۴ شد. برای تفاوت گذاشتن میان این دیدگاه تازه با الگوی قدیمی روابط انسانی، «ریموند مایلز»^۵ اصطلاح «منابع انسانی» را در ۱۹۶۵ وضع کرد. وی سپس با انتشار کتابی به تجزیه و تحلیل و وجوه افتراق سه نوع الگوی مدیریت یعنی الگوی سنتی، الگوی روابط انسانی، و مدیریت منابع انسانی پرداخت. نوشته‌های وی تا حدودی به روشن کردن اصطلاح مدیریت منابع انسانی که در واقع تعریف مجموعه‌ای از نگرشهای مختلف در زیر یک چتر بود تا نظریه‌ای واحد، کمک کرد. آنچه در این نگرشها مشترک است و آنچه آنها را از دیگر مدیریتهای سنتی و مدیریت روابط انسانی متمایز می‌سازد، این است که انسان به عنوان منبعی که استعداد رشد و پرورده شدن را دارد و می‌تواند در نتیجه این رشد و پرورش به اوج شکوفاییهای خود دست یابد، معرفی شده است. نیروی انسانی منبع بزرگ و پویایی از ذخیره‌های مهارتهای گوناگون و دانشها و آگاهیها را تشکیل می‌دهد.

با این دیدگاه وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی کمک به کارکنان مؤسسه است در تحقق و پرورش استعدادهای خود مطابق با نیاز مؤسسه و به نفع افراد مورد نظر، به آن گونه مدیریت کارکنان که صرفاً به وظایف اداری محدود شود.

از سوی دیگر اهمیت منابع انسانی، در نتیجه تغییرات گسترده‌ای که در نظامهای تولیدی کالاها و خدمات پدید آمده، آشکارتر شده است. در نظامهای صنعتی اولیه افراد انسانی با توجه به محصول نهایی از جهت عملیاتی یا صنعتی دارای اهمیت بودند.

برای مثال در جاهایی که نیاز بر نیروی کار ساده یا خدمات معمولی باشد، افراد منابع

2- Wolfgang Staehle

3- Argyris

4- Mcgregore

5- Raymond Miles

عملیاتی را تشکیل می‌دهند. عملیات نخستن در صنعت و اداره بر پایه نوعی سازمان صنعتی بنا شده بود که دسته‌هایی از وظایف تخصصی، کارها و مسئولیتها معرف پستها و جایگاههای شغلی بود که افراد برای تولید محصول نهایی در آن جایگاهها، قرار گرفته بودند. چنین سازمانهایی محل مناسبی برای مهندسان صنایع و مدیران و محققانی بود که با روش "فردریک تیلور" داوری آنان درباره روشهای کار و کارآیی سازمان صرفاً بر پایه تولید محصولات ساده با استفاده از روشهای تکراری و عادی و معمولی در سراسر سازمان دور می‌زد. در موقعیتهای صنعتی پیشرفته که برای ایجاد محصولات برتر و پیچیده‌تر نیاز به تصمیم‌گیری پیچیده‌ای هست و خدمات و کالاهای تولیدی نیاز به ظرافت و نیروی فکری دارد. افراد از نظر تاکتیکی اهمیت بسیار دارند. در موارد، تاکتیکی نیروی کار در سطح بالاتری آموزش دیده، تنوع بیشتر دارد، کمتر قابل تعویض بایکدیگر است و تابع تشکیلات سازمانی پیشرفته‌تر و پیچیده‌تری است تا نظامهای اولیه صنعتی. بدین سان متغیرهایی چون آموزش نیروی انسانی، روحیه و روابط انسانی در کار، طرریزی کار، سبک مدیریت و سرپرستی و طراحی سازمان که از سوی دانشمندان مدیریت و علوم رفتاری همچون "هرزبرگ"^۶، "مک‌گرگور"^۷، "لیکرت"^۸، "دیکسون"^۹ و دیگران بیان شده است تغییرات، جابجایی و کاهش فراوان نیروی کار را سبب می‌شود.

نظریه پردازان مدیریت اقتضایی توضیح می‌دهند که چگونه می‌توان طرحهای مختلفی که انسان و مشاغل را در سازمانهای تولیدی به هم ربط می‌دهد، پدید آورد. در نظامهای فراصنعتی رابطه میان افراد و تولید بار دیگر تغییر می‌کند. بهره‌وری تنها به ساخت اشیاء منحصر نمی‌شود. زمانی که محصولات نهایی اشیاء مادی بی‌جان و خدمات عادی باشند، مانند وظیفه نگهبانان، مراقبین کاخها و موزه‌ها و یا فرایندهای عملیاتی خط تولید، در این صورت نیروی کار تنها از نظر عملیاتی و تاکتیکی، منبعی بااهمیت است. اما هنگامی که محصولات نهایی، فرآورده‌هایی هوشمند و پیچیده و خدماتی نیازمند به دانش و معلومات گسترده باشد، افراد انسانی ورودی و درون داد حساس سیستم می‌شوند. چنین وضعی با تجارب گذشته تفاوت می‌کند و مثلاً "مفهوم آن این است که بهره‌وری

6- Herzberg

7- Mcgregore

8- Likert

9- Dixon

و تولید به گونه فزاینده‌ای بر پایه دانش و معلومات، مهارت و تواناییهای افراد آموزش دیده و باهوش قرار می‌گیرد. در نظامهای فراصنعتی حرفه‌ها کمتر با موقعیت سازمانی فرد در فرآیند تولید صنعتی مانند عملیات تخصصی پر حجم و استاندارد شده کارکنان صف، بستگی دارد. در عوض به قول "دراکر"^{۱۰} حرفه‌ها بیش از پیش به دانش بر پایه کار و مهارتهایی نیاز دارد که مشاغل علمی را می‌سازد.

بدین سان دانش نظری به عنوان پایه‌ای برای تولید و بهره‌وری جانشین یادگیری تجربی نظام استاد و شاگردی می‌شود. صنایع مبتنی بر تحقیقات جانشین منابع طبیعی و صنایع بر پایه مهارتهای استاد و شاگردی می‌شود تا آنجا که دانش درباره چیزهایی از قبیل منطق نمادی، فیزیک پلاسما، فیبرهای نوری، ساختارهای مولکولی و شبه مولکولی و علوم اجتماعی به عنوان منبع تولید و بهره‌وری آینده به حساب می‌آید.

پیشرفت مدیریت منابع انسانی استراتژیک

از دهه ۱۹۶۰ به بعد نظریات گوناگون دیگری شکل گرفته است که در آنها موضوع مدیریت منابع انسانی در دامنه وسیعی از نظامهای حسابداری منابع انسانی یا حسابداری سرمایه‌های انسانی گرفته تا نظریه‌هایی مانند نظریه "سرمایه انسانی" مربوط به شولتز^{۱۱} و "تعیین شاخصهای منابع انسانی"^{۱۲} توسط "شوستر"^{۱۳} دیده شده است.

در همه این نظریه‌ها تأکید بر آن است که با نیروی کار باید به عنوان سرمایه بزرگ سازمان رفتار کرد نه آن را یک عامل هزینه به شمار آورد. همچنین استدلال می‌کنند که حتی در دوران تکنولوژی برتر، هیچ سازمانی نمی‌تواند، بدون داشتن نیروی انسانی یا تخصصهای متفاوت و مختلف به اهداف خود برسد.

مؤسسات باید برای پرورش و بهبود کارمندان خود سرمایه‌گذاری کنند. در واقع مطالعات علمی و عملی این بحث را تقویت می‌کند. مطالعات متعددی که توسط دانشمندان یاد شده و سایر دانشمندان انجام گرفته، ثابت کرده است که موقعیت اقتصادی یک مؤسسه به طور عمده بستگی به تجربه و مهارت نیروی انسانی آن دارد.

10- Druker

11- Schultz 1978

12- Human Resource Indexing

13- Schuster 1986

در دهه ۱۹۸۰ گروه‌های تحقیقاتی دانشگاه "میشیگان"، "هاروارد" و "اشتوتگارت" و نیز دانشمندان سوییسی مفاهیم تازه‌ای ارائه دادند که به نظر می‌رسید فراتر از تأکید ساده بر اهمیت عامل انسانی با هدف گنجاندن وظایف مربوط به امور کارکنان در مدیریت استراتژیک عمومی و یگانگی بخشیدن این دو بایکدیگر باشد. بیشتر این نویسندگان بر این عقیده‌اند که چنین یگانگی بخشیدنی به وظایف نیروی انسانی با محتوای درون مدیریت استراتژیک، شکل دهنده اختلاف اساسی میان مدیریت کارکنان سنتی و مفهوم مدیریت منابع انسانی است. بر پایه این تجزیه و تحلیل، مدیریت منابع انسانی ممکن است شامل عناصر زیر تعریف شود:

- ۱- مدیریت کارکنان به گونه سنتی (استخدام، حقوق و پاداش، طرح ریزی کار)
 - ۲- یک فلسفه خاص مدیریتی که به نیروی کار به عنوان سرمایه اصلی یک سازمان می‌نگرد و افراد انسانی را توانا برای رشد و پیشرفت و خواستار این رشد و پیشرفت می‌داند.
 - ۳- وارد کردن وظیفه امور کارکنان در مدیریت استراتژیک به عنوان یکی از اجزای اصلی و اساسی آن و یگانگی بخشیدن به آنها.
- از نیمه دوم دهه ۱۹۸۰ به بعد پژوهشگرانی مانند "لاکام" ^{۱۴} در سال ۱۹۸۶ "لات مان" ^{۱۵} در سال ۱۹۸۷ و نیز "ستاهل" ^{۱۶} شروع به استفاده از اصطلاح تازه "مدیریت منابع انسانی استراتژیک" کردند و علاوه بر دانشمندان پیشین بر اهمیت نقش استراتژیک مدیریت کارکنان تأکید ورزیدند.

در این نوشته قصد ما بر سر معنی و مفهومی که در آن اختلاف است، نمی‌باشد، بلکه می‌خواهیم آن را با عوامل تعیین کننده یا دست کم، مؤثر محیطی مانند نظامهای سیاسی و اقتصادی، نظام آموزش و پرورش، نظام روابط کار و فرهنگ ملی پیوند دهیم.

فایده شناختی مقایسه بین المللی اصطلاح و کاربرد مفهوم مدیریت منابع انسانی استراتژیک آن است که به مطالعات مدیریت تطبیقی که در جستجوی بیان ساده‌ای از مفاهیم مدیریت یعنی فضیلت و برتری است جامه عمل می‌پوشاند. از آنجا که مدیریت منابع انسانی عامل استراتژیک نیرومندی است که به شدت در موفقیت اقتصادی یک مؤسسه تأثیر

14- Laukamm

15- Latimann

16- Stachle

می‌گذارد، می‌توان آن را عامل استراتژیک موفقیت یک ملت نیز به شمار آورد. به دلیل آنکه تکنولوژیها در سراسر جهان در دسترس است، تکنولوژی به خودی خود دیگر نمی‌تواند تنها عامل تعیین‌کننده و مهمترین عامل موفقیت باشد؛ بلکه شیوه و راه استفاده از تکنولوژی تعیین‌کننده و مهم است؛ یعنی اینکه آیا مردم تحصیل کرده‌اند یا به اندازه کافی آموزش دیده‌اند که به گونه‌ای اثربخش از آنها (تکنولوژی) استفاده کنند. نه تکنولوژیها نه دانشهای فنی و نه پول دیگر برای سرمایه‌گذاری منحصر و محدود به مرزهای ملی نیست، بلکه افراد براساس آگاهیهای خود تا اندازه زیادی این محدودیت را پدید می‌آورند.

اینکه یک کارخانه که در یک کشور صنعتی یا کشوری در حال رشد ساخته شده باشد، اختلاف قابل ملاحظه‌ای در اثربخشی آن ایجاد می‌کند. حتی اگر عیناً از یک نوع تکنولوژی در هر دو جا بهره‌گیری شود، چون نیروی کار از نظر استاندارد تحصیلی و فرهنگی در دو کشور مختلف است، نتایج متفاوت خواهد بود. بنابراین باید کیفیت و نوع مدیریت منابع انسانی غالب در یک کشور را که قابل دسترس نیز باشد، هنگام تصمیم‌گیری در زمینه سرمایه‌گذاری یا تحقیقات بنیادی در این زمینه در نظر گرفت.

از نظر تعریف اصطلاحات اقتصادی تنها متغیرهای تعیین‌کننده، موفقیت یک ملت نیست. علاوه بر موفقیت‌های اقتصادی بویژه استاندارد زندگی عوامل دیگری مانند موفقیت در دستیابی به اهداف فرهنگی نیز نقش برجسته‌ای را در موفقیت کلی یک ملت ایفا می‌کند. به هر صورت، موفقیت خواه مادی و خواه فرهنگی تعریف شده باشد، بستگی بسیار با عامل انسانی یعنی کار مردم یک کشور دارد.

ارزش و بهایی که در یک کشور برای مردم قایل می‌شوند، رفتاری که با آنها می‌شود و شیوه و راهی که از آنها مراقبت به عمل می‌آید، موفقیت و پیشرفت آنها در علوم، دسترسی آنها به تحصیلات دانشگاهی، درصد این افراد به کل جامعه، و میزان مشارکت و استراتژیهای انگیزشی که به کار می‌رود، سبب عمده و تشکیل دهنده عوامل تابع برای یک ملت و ثروت ملی است.

سرمایه انسانی

مجموعه ظرفیت و استعداد‌های انسانی برای تولید کالا و خدمات براساس دانشها و

آگاهیه‌ها، در اصطلاح "سرمایه انسانی" نامیده می‌شود. اهمیت سرمایه انسانی در تبیین سطوح مختلف توسعه اقتصادی یک ملت مدتهاست که مورد توجه قرار گرفته؛ اما هنوز به خوبی درک نشده است. شواهد افزایش اهمیت سرمایه انسانی را می‌توان در رکورد صنایع سنتی در کشورهای پیشرفته صنعتی مشاهده کرد، صنایعی از قبیل پارچه‌بافی، کفافی، کاغذسازی، ابزار ماشین، چرم‌سازی، هنرهای گرافیک، محصولات چوبی که در آنها صنعت و تولید بستگی به ترکیبی از منابع طبیعی ذاتی و آموخته شده از طریق تجربه کار با ابزار، هنر دست و وسایل خاص حرفه‌ای و هنری دارد، روبه نابودی است، از سوی دیگر افزایش صنایع مبتنی بر تحقیقات، چون پتروشیمی، الکترونیک، پردازش اطلاعات، صنایع دارویی، صنایع هواپیماسازی و ماهواره‌ای شواهد دیگری هستند که در آنها محصول در نتیجه پژوهشهای سازمان یافته، اختراع محصول تازه و بهبود فرآیند صنعتی امکان‌پذیر و روبه گسترش و ازدیاد است.

شناخت سرمایه انسانی

درک و شناخت سرمایه انسانی کاری دشوار است زیرا دارای اشکال مختلف و در عین حال نامرئی است. استعداد و ظرفیت انسانی درون افراد نهاده شده و با امکانات مادی از جنبه‌های مختلف متفاوت است. نخست سرمایه انسانی یک منبع مولد غنی و پر ظرفیت است که هرگونه سرمایه‌گذاری حاشیه‌ای در آن موجب افزایش جنبی تولید و بهره‌وری کار خواهد شد. سرمایه‌گذاری ممکن است، شکلهای مختلف از جمله آموزش حین خدمت، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، فعالیت در جهت توسعه و تحقیق، آموزش بهداشت و مانند آن به خود بگیرد. درباره برگشت حاشیه‌ای چنین سرمایه‌گذاری اطلاع زیادی در دست نیست ولی از شواهد می‌توان پی برد که سرمایه‌گذارهای کلان در این زمینه به امید و انتظار بازگشتی مطلوب انجام می‌گیرد.

برای نمونه در اواخر دهه ۱۹۸۰ مؤسسات خصوصی و بخشهای توسعه در ایالات متحده آمریکا سالانه حدود چهل میلیارد دلار هزینه برنامه‌های آموزش و توسعه خود کردند که کلیه این هزینه‌ها ارتباط مستقیم به پرورش نیروی انسانی داشت. برخی از سرمایه‌گذارهای نیروی انسانی از نظر مبلغ بسیار با اهمیت و گویاست.

توانایی و ظرفیت کاری

مطلب دوم آنکه سرمایه انسانی به گفته "شولتز" به وسیله تعداد کارگران موجود قابل بیان نیست؛ بلکه مجموع کارکنانی که ظرفیت و توانایی کار کردن دارند، سرمایه به حساب می آیند. توانایی و ظرفیت کاری مفهومی بسیار ظریف و پیچیده است.

سرمایه انسانی عمومی و اختصاصی

از لحاظ نظری سرمایه انسانی را می توان به دو طبقه عمومی و اختصاصی تقسیم کرد. بدین سان که سرمایه انسانی عمومی شامل دانشها، مهارتها و تواناییهایی است که مشترک میان اغلب مشاغل و مورد نیاز همه کارفرمایان است. دوم سرمایه اختصاصی انسانی است که شامل دانشها و معارف، مهارتها و تواناییهایی است که یک کارفرمای خاص انحصاراً به آن ارزش قایل می شود و آن را ترجیح می دهد. به طور کلی وظیفه مدیریت سرمایه انسانی مهیا نگاه داشتن دانشها، مهارتها و تواناییهای نیروی انسانی در مقابل شرایط متغیر شغلی، طرح ریزیهای کاری تازه و برآوردن نیازهای مؤسسات در جهت انجام دادن مأموریتها و ایفای وظایف آنهاست. بنابراین در ارزیابی مدیران نه تنها میزان موفقیت آنان را در دستیابی به اهداف بهره وری اسمی باید اندازه گیری کرد؛ بلکه میزان استفاده و پرورش نیروی انسانی که بدانها سپرده شده است، نیز باید ملاک ارزیابی قرار گیرد.

قابل تملک نبودن. سومین ویژگی سرمایه انسانی این است که برخلاف دیگر سرمایه ها مانند زمین، ساختمان، سرمایه گذاری مالی، سرمایه انسانی در افراد انسانی به ودیعه نهاده شده است. مفهوم آن این است که برای خرید و انتقال چنین سرمایه ای حق مالکیت وجود ندارد. درست تر است اگر گفته شود که آگاهیهای انسانی و مهارتها سرمایه هایی هستند که با مکانیزمهای مختلفی توزیع می شوند که در آن دریافت یا خرید یک سرمایه به هیچ وجه سرمایه اهداکننده یا فروشنده آن را کاهش نمی دهد (شولتز ۱۹۷۱). دانشها و مهارتهای انسانی ممکن است ضایع شود و از بین برود، ولی زیانها و سودهای سرمایه انسانی اغلب تابع حقوق مالکیت نیست، حتی فروش دانش مانند دانش فنی یا بازرگانی اغلب مستلزم تکثیر دانش و اطلاعات است تا انتقال یک عنوان.

از آنچه در بالا گفته شد، می توان چند موضوع را درباره سرمایه انسانی نتیجه گیری

کرد، یکی اینکه تا آنجا که به دانش و اطلاعات انسانی مربوط است، قیمت گذاری سرمایه انسانی کاری است دشوار. علت این است که با وجود مبالغی که به عنوان دستمزد یا حق الزحمه برای سخنرانی، سمینارها، خرید و چاپ نشریات و خدمات اطلاع رسانی پرداخت می شود، مصرفی یک واحد اقتصادی استاندارد برای دانش امکان پذیر نیست. بنابراین نمی توان به درستی گفت که در مقابل یک "بایت" اطلاعات چه مبلغ باید پرداخت. تنها برای برنامه های کامپیوتری و جنبه های مکانیکی آن که مجموعاً "نرم افزار و سخت افزار" را دربر می گیرد، می توان بهای معینی را در نظر گرفت.

دیگر آنکه مفهوم مالی بخشیدن به ذخیره و جریان نیروی انسانی، هرچند که حسابداری نیروی انسانی شروع به این کار کرده است، دشوار است. به هر صورت ارزش، واقعی سرمایه انسانی نه تنها به تعداد ارقام اطلاعاتی که پردازش می شود، بستگی دارد؛ بلکه به استعداد های انسانی و ظرفیتها و بینشهایی که دانش اطلاعات را در اختیار می گیرد، وابسته است.

بدین سان تعاریف سرمایه انسانی باید شامل استعداد و ظرفیت انسانی که پدید آورنده معلومات جدید و ظرفیتهای تازه است، بشود که به نوبه خود این پدیده نیاز به فرایند تحقیق و توسعه ای دارد که با آن دانشها، معلومات و ظرفیتهای تازه به طور دایم جانشین معلومات کهنه شود. در این فرآیند سرمایه جدید، دارایی انحصاری فرد صاحب سرمایه می شود.

با این بیان نتیجه دیگری نیز به دست می آید، از آنجا که سرمایه انسانی وابسته به انتقال و مبادله اطلاعات است، سرمایه انسانی قابل انتقال فوری نیست. چنین سرمایه ای مستلزم اندوختن اطلاعات، دانش و مهارت فردی در طول زمان است. نتیجه آنکه با این فرض افراد را نمی توان از سرمایه انسانی که در اختیار دارند، جدا کرد و تنها تکثیر یا مشارکت در این سرمایه امکان پذیر است. برای نمونه دانشی که در یک دیسک مغناطیسی یا دیسک سخت (هارد دیسک) فشرده و نگهداری می شود تا زمانی که انسان استفاده کننده از منبع درونی و ظرفیت ارزشی آن سود نبرده است، سرمایه ای بی ارزش به شمار می آید.

آفتهای سرمایه انسانی

زمان یکی از آفتهای سرمایه انسانی است زیرا برخلاف ذخایر سرمایه ای غیر انسانی،

سرمایه انسانی با استفاده و مصرف فرسوده نمی‌شود. سرمایه انسانی از دو راه کهنه می‌شود: نخست بیهودگی و تمرین نکردن سبب می‌شود که در طول زمان سرمایه انسانی از محتوا خالی شود. دوم، سرمایه انسانی ممکن است در ارتباط با دانشهای دیگر دچار کهنگی شود. در مورد نخستین مهارتها بر اثر تمرین نکردن ضعیف می‌شود و از میان می‌رود. برای نمونه، ورزشکاران، موسیقی‌دانان، تیمهای جراحی، کارکنان فضایی و هوایی و بسیاری افراد و گروههای دیگر برای حفظ مهارت و توانایی خود باید تمرین کنند. در مورد دوم کهنگی و فرسودگی، از کوتاهی کردن شخص در همگام شدن با اختراعات و اکتشافات تازه و تکمیل و تصحیح اطلاعات و تواناییهای وابسته به این دانشها و اطلاعات و آگاهیها بر می‌خیزد. آنچه می‌توان به طور مداوم در برابر خطر کهنه شدن نیروی انسانی انجام داد، هسته اصلی مشکل مدیریت نیروی انسانی جاری را تشکیل می‌دهد و مدیران استراتژیک منابع انسانی، با رشد، پرورش و به هنگام نگاه داشتن خود و نیروهای سازمان مانع فرسودگی و کهنگی منابع انسانی خود می‌شوند. با این همه پژوهشهای گسترده‌ای از سوی دانشمندان در این زمینه ادامه دارد.

منابع انسانی بخش دولتی به عنوان نیروی انسانی فراصنعتی و استراتژیک

تاکنون به دقت تعیین نشده است که دولت در ارائه خدمات نظامهای فراصنعتی تا چه حد مؤثر بوده است. پاسخ به این سؤال مستلزم در دست داشتن آمار و ارقام درستی است که همه آن در اختیار نیست؛ ولی با نشانه‌های چندی از منابع در دسترس می‌توان مواردی را استنباط کرد. برای نمونه منابع انسانی دولتی ایالات متحده که به طور خام طبقه‌بندی شده و بالغ بر ۱۳ میلیون نفر کارکنان رسمی و ایالتی است به طوری که در جدول شماره یک نشان داده شده است، سرمایه‌های انسانی این کشور به شمار می‌آیند. حتی نگاهی اجمالی نشان می‌دهد که اکثریت کارمندان دولتی کار خود را بر مبنای دانش و معلومات نظری یا عملی انجام می‌دهند.

برای نمونه بیش از ۶۵ درصد استخدام شدگان مشغول تولید دانش از طریق آموزش هستند و یا به نحوی در ارائه آنچه به سلامت و بهزیستی کمک می‌نماید، شرکت دارند. زمینه‌هایی چون آموزش و پرورش، بهداشت و بهزیستی به طور کلی توسط متخصصان حرفه‌ای این فن اداره می‌شود. درباره سایر کارکنان نمی‌توان به دقت گفت که چه اندازه در

تولید محصولات عمومی یا راههایی که منتهی به تولید نهایی محصول می‌شود، سهم دارند. همه دولتها به گونه معمول تعداد زیادی کارکنان با معلومات را به کار گمارده‌اند برای نمونه در اوائل دهه ۱۹۶۰ مجموع کارکنان رسمی فدرال، ایالتی و محلی ایالات متحده ۱۶ درصد نیروی کار ملی این کشور را تشکیل می‌داد. تقریباً "دوپنجم نیروی کار دولتی از جمله معلمان در مشاغل اداری، حرفه‌ای و فنی مشغول خدمت بودند. این رقم چیزی نزدیک به نصف کلیه مشاغل اداری، حرفه‌ای و فنی سراسر کشور بود و در همین حال جمع این گونه مشاغل تنها یک پنجم کل نیروی کار کشور را دربر می‌گرفت. اختلاط وسیع مشاغل حرفه‌ای علامت آن است که دولت توانسته است تنها بخشی کوچک از نیروی کار بازرگانی، پیشه و هنر، ماشین کاران و کشاورزان و معدنچیان را به کار بگیرد، درحالی که بقیه این نیروها در مؤسسات غیردولتی به کار مشغولند. به هر حال با آنکه اطلاعات آماری درباره کلیه مشاغل دولتی مستلزم بررسی دقیق در این زمینه است، ولی می‌توان حدس زد که بیشتر کارکنان دانش اندوخته و اندیشه‌مند، روز بروز به اندوخته دستگاههای دولتی افزوده می‌شوند.

با وجود محدودیتهای موجود در خدمات دولتی آنچه مهم به نظر می‌رسد، این که برپایه آمار منتشر شده^{۱۷} هم‌اکنون یازده درصد از نیروی کار فدرال ایالات متحده امریکا به تولید دانش و معلومات می‌پردازند. حتی در مواردی مانند وزارتخانه‌های بازرگانی و انرژی اکثریت نیروی کار فقط آگاهی و معلومات تولید می‌کند. در همه موارد فهرست منتشر شده، کیفیت تولیدات به طور مستقیم از سرمایه انسانی که عمدتاً در نیروی کار حرفه‌ای نهفته شده است، مشتق می‌گردد. بدین سان نیروهای بخش دولتی در اغلب کشورها به نسبت کل نیروی کار و در مقایسه با آنها دارای تخصص حرفه‌ای بالاتر است. برای نمونه مهندسان و دانشمندان و حتی پزشکان در بخش دولتی نیروی بیشتری را تشکیل می‌دهند تا مؤسسات خصوصی. این مطلب در مورد کشوری مانند ایالات متحده که بیشترین توجه به بخش خصوصی معطوف است، نیز چنین است. در دهه ۱۹۸۰ یکصد هزار مهندس، استخدام شده در دولت فدرال امریکا تقریباً ۴ درصد کل مستخدمین دولت فدرال را تشکیل می‌داد. در حالی که ۲۵۷ هزار مهندس استخدام شده در بخش خصوصی تقریباً "کمتر از نیم درصد کل استخدامهای ملی به شمار می‌آمد.

۱۷ - این آمار به صورت فهرستی از سوی دفتر بودجه ایالات متحده منتشر شده و مربوط به نوامبر سال ۹۱ است.

جدول ۱ - آمار مستخدمین رسمی و محلی ایالات متحده آمریکا در سال ۱۹۹۱ (۱۳۷۰)

نوع حرفه	تعداد به هزار نفر	درصد کل
مجموع کارکنان (تمام وقت و پاره وقت)	۱۳۹۱۳	۱۰۰/۰
مجموع آموزش	۷۳۵۷	۵۲/۹
آموزش عالی	۲۰۴۹	۱۴/۷
صنایع	۷۰۴	۵/۱
آموزش ابتدایی و متوسطه	۵۰۹۰	۳۶/۶
مدرسان و مربیان	۳۳۷۵	۲۴/۳
سایرین	۲۱۸	۱/۶
خدمات اجتماعی / درآمدها بیمارستانها، تأمین اجتماعی	۱۹۲۵	۱۳/۸
حمل و نقل	۵۹۱	۴/۲
امنیت عمومی	۱۴۰۶	۱۰/۱
محیط و خانه سازی	۷۹۰	۵/۷
دستگاههای اداری دولت	۹۳۸	۶/۷
سازمانهای محلی	۴۲۶	۳/۱
سایرین	۴۸۱	۳/۱
مجموع کارمندان غیرآموزشی	۶۵۵۶	۴۷/۱

منبع جدول - واشنگتن دفتر آمار ایالات متحده نوامبر ۱۹۹۱

بخش دولتی ایران و نیروهای استراتژیک

نگاهی به آمار بخش دولتی (جدول ۲) ایران نیز نشان دهنده چنین واقعیتی است. از مجموع حدود ۱۸۰۰۰۰۰ نفر کارکنان رسمی و غیررسمی بخش دولتی براساس آمار سال ۱۳۷۰ بیش از ۹۰۰۰۰۰ نفر آن در بخش آموزشی یعنی وزارتخانههای آموزش و پرورش و فرهنگ و آموزش عالی مشغول خدمت هستند. این رقم بیش از ۵۰ درصد کل نیروی دولتی را تشکیل می دهد. نیروهای بهداشتی و درمانی نیز حدود ۱۲ درصد و کارکنان صنایع، نیرو، نفت، مسکن و شهرسازی و معادن و فلزات نیز حدود ۱۳ درصد کل نیروی انسانی بخش دولتی است. البته حدود ۲۵ درصد باقیمانده نیز در وظایف استراتژیکی همچون برنامه ریزی

اقتصادی و اجتماعی، امور استخدامی، امور اجتماعی، کشاورزی، بازرگانی، حمل و نقل، دستگاههای اداری دولت و امثال آن مشغول است و نیروهای استراتژیکی ارتش و دفاع نیز باید به آن افزوده شود. در واقع منابع انسانی بخش دولتی بویژه در ایران که بیشتر تصمیم‌گیریهایی استراتژیکی حتی در زمینه‌هایی چون صنایع و حمل و نقل توسط دولت اتخاذ می‌شود، اهمیت دوچندان دارد.

جدول ۲- آمار مستخدمین رسمی و غیررسمی دولت جمهوری اسلامی ایران براساس حرفه‌ها در سال ۱۳۷۰

نوع حرفه	تعداد به هزار نفر	درصد کل
مجموع کارکنان (رسمی و غیررسمی)	۱۸۰۰	۱۰۰/۰
مجموع آموزش و آموزش عالی	۹۰۳/۴۵	۵۰/۲۰
- آموزش و پرورش	۸۶۷/۹۸	۴۸/۲۲
- آموزش عالی	۳۵/۴۷	۱/۹۷
بهداشت - درمان و آموزش پزشکی	۲۰۷/۴۹	۱۱/۵۲
صنایع و صنایع سنگین	۲۴/۹۲	۱/۳۸
نیرو، نفت، معادن	۱۴۶	۸/۱۱
پست و مخابرات	۷۴/۳۲	۴/۱۲
امور کشاورزی	۱۱۵/۱۶	۶/۳۹
امور اقتصادی و درآمدها	۱۳۷/۹۴	۷/۶۶
خانه‌سازی و شهرسازی	۵/۴	۰/۳
امور داخله و خارجه	۲۰/۷	۱/۱۵
راه و حمل و نقل	۵۸/۱۵	۳/۲۳
امور بازرگانی	۱۴/۹۳	۰/۸۲
عدالت اجتماعی	۱۸/۶۴	۱/۰۳
خدمات سایر دستگاههای دولت	۷۲/۹۲	۴/۰۵

منبع جدول: استخراج شده از آمار کارکنان دولت در سال ۱۳۷۰ سازمان امور اداری و استخدامی کشور

پیوست جدول ۲ - توزیع درصد کارکنان دستگاههای دولتی برحسب نوع کارمندان و به تفکیک مدرک تحصیلی - سال ۱۳۷۰

نوع دستگاه		مدرک تحصیلی					کمتر از دیپلم	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	بالا تر از لیسانس	جمع
مشمول قانون استخدام کشوری		۲۲/۵۸	۴۴/۹۷	۲۱/۵۶	۹/۶۷	۱/۲۲	۱۰۰					
مشمول مقررات استخدامی شرکتهای دولتی		۴۹/۸۶	۳۶/۸۳	۵/۳۱	۷/۰۱	۰/۹۹	۱۰۰					
مشمول مقررات استخدامی خاص		۳۶/۰۹	۵۲/۳۹	۴/۲۷	۶/۳۳	۰/۹۲	۱۰۰					
مشمول و غیرمشمول قانون استخدام کشوری	اعضای هیئت علمی، کادر قضایی و کادر سیاسی	۰/۷۹	۰/۰۳	۲۴/۵۷	۷۴/۶۱	۱۰۰						
	کارگران	۹۱/۸۸	۶/۸۴	۰/۳۶	۰/۹۲	۰	۱۰۰					

مأخذ جدول: سازمان امور اداری و استخدامی کشور - دفتر آمار و برنامه ریزی نیروی انسانی ۱۳۷۰

به طوری که در جدول فوق نشان داده شده است درصد کارمندان فوق دیپلم در مؤسسات مشمول قانون استخدام کشوری ۲۱/۵۶ و در مؤسسات مشمول مقررات استخدامی شرکتهای دولتی و مؤسسات مشمول مقررات خاص به ترتیب ۵/۳۱ و ۴/۲۷ درصد است. سبب این تفاوت عمدتاً مربوط به کارمندان فوق دیپلم وزارت آموزش و پرورش است به طوری که از مجموع ۸۶۷۹۸۰ نفر جمع کارکنان این وزارتخانه ۲۳۰۳۶۰ نفر دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم هستند.

منظور آن است که هرچه بار مسئولیتهای خدماتی به بخش خصوصی سپرده شود و دولت بتواند با جذب نیروهای استراتژیکی و پرورش چنین نیروهایی از طریق دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی اقدام نماید به جنبههای استراتژیک نیروی انسانی توجه بیشتری مبذول شده است.

با این همه یک نکته در مورد نیروهای بخش دولتی و در کل کشور حائز اهمیت است و آن نسبت کم افراد تحصیل کرده دانشگاهی به نسبت کل جمعیت است. شک نیست که دانشها و آگاهیهای پیچیده نیاز به طی دورههای سنگین آکادمیک دارد که تنها از عهده دانشگاههای کشور ساخته است و تربیت افرادی که بتوانند منابع انسانی استراتژیک به شمار آیند علاوه بر آموزش دانشگاهی مستلزم طی دورههای اختصاصی و تجربههای تخصصی است.

متأسفانه از نظر تحصیل تنها ده درصد نیروی بخش دولتی دارای تحصیلات لیسانس (کارشناسی) و بالاتر می‌باشند و نود درصد آن فاقد چنین ویژگی‌هایی هستند و نسبت تحصیلکرده‌های دانشگاهی در کل جامعه براساس آمار کل کشور بسیار ناچیز است و تازه ۱۰ درصد افراد دانشگاه دیده بخش دولتی در همه رشته‌هاست که برخی از آنها جنبه‌های استراتژیک ندارد.

(در پیوست جدول ۲ توضیحات مختصری درباره ترکیب نیروی انسانی بخش دولتی براساس آمار سال ۱۳۷۰ آورده شده است.)

مدیریت استراتژیک و منابع استراتژیک

به طور خلاصه، افزایش روزافزون نیروی تحصیل کرده در بخش دولتی نشان می‌دهد که نیروی کار بخش دولتی از سرمایه‌های استراتژیک و باارزشی تشکیل شده است. در مورد برخی زمینه‌های مبتنی بر دانش می‌توان افراد انسانی را محصول به شمار آورد.

بنابراین، منابع انسانی در ترازنامه مؤسسه دولتی آنجا که داراییها و بدهیها سنجیده می‌شود، دارایی به حساب می‌آید و جایی که حساب درآمدها و هزینه‌ها در میان باشد، جزء درآمدهای جاری مؤسسه است نه هزینه‌ای که به ظاهر برای نگهداری کارمندان پرداخت می‌شود.

هنگامی که واژه استراتژیک را به کار می‌بریم، ممکن است چند معنی از آن استنباط شود یکی از تعابیر، اشاره به مدیریت استراتژیک یک منبع مهم دارد.

مفهوم دیگر مربوط به مدیریت یک منبع استراتژیک می‌شود و سومین استنباط حاکی از مدیریت استراتژیک یک منبع استراتژیک است. هر یک از این سه تعبیر مفهوم ویژه‌ای از واژه استراتژیک را در مدیریت منابع انسانی بخش دولتی مطرح می‌سازد که بحث آن را به نوشته دیگری موکول می‌کنیم.

منابع و مآخذ

در این مقاله از نوشته‌های Eugene B. McGregore استاد امور عمومی و محیط دانشگاه ایندیانا ایالات متحده و Rudiger Pieper استاد و نویسنده مقالات مدیریت آلمان (بخش غربی) استفاده فراوان شده است.

سایر منابع:

- 1- Stell M.Nkomo. " Strategic Planning Human Resources," Lets get started long range planning" Vol 21 (February 1988).
- 2- Roberts. Lawrence, Can America compete? Washington: The Brooklings Institution 1986.
- 3- Theodore W.Schultz, Investment in Human Capital, the role of Education & Research (New York: The Free press 1971).
- 4- James Walker, Human Resources planning (New York McGraw - Hill, 1980).
- 5- Fred Herzberg; Work and the Nature of the Man (Clevl and, oH: world publishing company, 1986).
- 6- Peter S.Drucker, "The Age of Discontinuity" (New York: Harper & Row).
- 7- Ackermann, K.F. (1986): Contingency Model of Human Strategy, Empirical Research Finding Considered, In: Management - forum 1986.
- 8- Vatemam, T.S and C.P. Zeithaml (1960). Management. Function and Strategy, Homewood 111 Boston.

9- Lattman, G: " Personnel management und Strategische" Heidelberg
1989.

10- Harris, P.R.T. Moran (1987): Managing Cultural differences,
Houston 2nd ed, 1987.

- ۱۱ - سازمان امور اداری و استخدامی کشور - آمار نیروی انسانی بخش دولتی ۱۳۷۰.
- ۱۲ - مرکز آمار ایران، ایران در آیینۀ آمار شماره ۱۰، ۱۳۶۹.
- ۱۳ - دفتر آمار ایالات متحده آمریکا، واشنگتن، نوامبر ۱۹۹۱.
- ۱۴ - دفتر بودجه ایالات متحده آمریکا واشنگتن نوامبر ۱۹۹۰.
- ۱۵ - سیدامین اله علوی: برنامه ریزی نیروی انسانی و ضرورت آن برای پیشرفت های اقتصادی و صنعتی، دوره مدیریت عالی ۱۳۶۹ مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۱۶ - سیدامین اله علوی: چگونه می توان پرداخت حقوق را با کار آیی و بهره وری پیوند داد؟ مجله مدیریت دولتی، شماره ۱۴، پاییز ۱۳۷۰.