

رشد و توسعه نیروی انسانی، یک اولویت استراتژیک

برای مدیران دهه ۱۹۹۰

دکتر منوچهر حاضر

نیروی کار امروز از نظر ظاهری، طرز تفکر یا عملکرد کاملاً با گذشته فرق دارد. از نظر ارزش‌ها و نیازها و خواسته‌ها هم این تفاوت به چشم می‌خورد. نیروی کار در این شش مورد تغییر یافته است: سن، جنس، فرهنگ، آموزش، ناتوانیها^۱ و ارزشها.

امروز کارکردن افراد در سنین مختلف در کنار هم، کاری است معمول و کارکردن زنان در سازمانها حالت متعارف به خود گرفته است و از نظر آموزش هم، ناهمگونی در نیروی کار وجود دارد. از کارگران بیسواد گرفته تا تحصیل کرده‌های سطوح عالی، همه در کنار یکدیگر فعالند. بسیاری از کارکنانی که از نظر فکری و پزشکی ناتوان می‌نمایند، در صددند که به طریقی فرصتی یابند و جزء نیروی کار باقی بمانند. دگرگونی در گرایشها و ارزشها موجب شده که تغییراتی در شیوه زندگی و انگیزشها و انتخاب گزینه‌ها داده شود. هم اکنون

نیروی کار دستخوش تغییرات مهمی شده ولی هنوز هم باید منتظر تأثیر واقعی آن بود.

خواسته‌ها و نیازهای کارکنان، یک محیط کاری، خالی از تشویش و فشار را می‌طلبد. در صورت وجود این چنین محیطی، هر یک از کارکنان حداکثر توان خود را در سازمان به کار می‌گیرند و رشد کاری لازم را پیدا می‌کنند. در دهه گذشته، بسیاری بر اثر عدم کارایی مدیران، در نحوه کارکردن با نیروی کار متغیر و سازمانها، که هنوز هم سعی دارند با به کارگیری افراد جوان و کم تجربه و کم معلومات آنها را اداره کنند، از بین رفته‌اند. از طرفی بسیاری از کارکنان هم به سبب اینکه شرایط حاکم بر سازمانها تحقیرآمیز و نابخردانه است، تن به کار نمی‌دهند، و کوشایی و استعدادهای خود را از سازمان خود پنهان می‌دارند، ولی ادامه این امر در دهه ۱۹۹۰ زیان بار است.

از طرف دیگر، کارکنان به طور فزاینده از

1. Disabilities

به ۱۰۰ میلیون نفر و حجم نیروی کار به ۲۴ میلیون نفر برسد.^۴

با توجه به نیروی کار متغیر، در دهه ۱۹۹۰ لازم است که مدیران برای اداره امور از خود انعطاف نشان دهند و مسیر مشخصی را تعیین کنند و دیگران را در اداره سازمان دخالت دهند و قدرت لازم در اداره کارها را به آنها تفویض و از نیازهای شخصی و حرفه‌ای افراد حمایت کنند. مدیران باید بدانند که به تنهایی نمی‌توانند بار مشکلات را بدوش کشند و به موفقیتهای شایان دست یابند.

ایران و سایر کشورهای جهان سوم به مدیرانی نیاز دارند که از الگوهای نامناسب گذشته در مدیریت دوری جویند و با قبول مسئولیتها، جهت‌گیری‌هایی ارائه دهند، که توسعه نیروی انسانی و انجام دادن کارها به صورت جمعی، جزء لاینفک آنها باشد.

چالشها و فرصتهای ناشی از تغییر نیروی کار برای مدیران در دهه ۱۹۹۰

تغییرات در ترکیب نیروی کار، تلاشها و چالشهای جدیدی را در کار، کارگران، کارمندان و محیط کاری برای مدیریت ایجاد می‌کند. این تغییر در درون نیروی عظیمی صورت می‌گیرد که چند بعدی است. از جمله می‌توان رشد نیروی کاری، تغییر در مهارتهای شغلی که جنبه الزامی دارند و سرانجام تغییر در ارزشها را نام برد. از طرفی

سازمانهایی که برای آنها ارزش قائل نمی‌شوند و با درک نیازهایشان نسبت به بهبود وضع آنان در محیط کار و خارج از آن بی‌اعتنایی نشان می‌دهند، نوعی بیگانگی در خود احساس می‌کنند. اینان کارکنانی هستند که جزء نیروی کار نبوده و سالها با تقاضاهای متعارف خود کوشیده‌اند، با سازمانها سازگاری کنند، اما نظریاتشان مورد توجه قرار نگرفته است. دیگرانی هم هستند که دچار سرخوردگی شده‌اند که ناشی از ناتوانی سازمانها در پاسخگویی به تغییر در شیوه زندگی است. به طور کلی این اوضاع به دشمنی و ایجاد بگو نامساعد^۲ بین مدیریت و کارکنان می‌انجامد. شاید مسئله حادثتر از این هم باشد، و آن زمانی است که هم مدیران و هم کارکنان، هر دو به یکسان با سرخوردگی^۳ فزاینده‌ای روی مسایل خاصی برخورد کنند.

تغییرات در ترکیب نیروی کار و فرهنگ کاری، به همان ترتیب، که با شدت بیشتر در کشورهای جهان سوم خود را نشان داده در کشور عزیزمان ایران نیز به شرح یادشده در زیر جلوه‌هایی داشته است:

- داشتن بالاترین سطح باروری جمعیتی در جهان.

- سالانه ۳۳۰۰۰۰ نفر جوینده کار وارد بازار کار می‌شوند.

- روند رشد جمعیت ۲/۷ درصد بوده و پیش‌بینی می‌شود که در سال ۱۳۸۸ جمعیت کشور

2. Adversarial climate

3. Frustration

۴. روزنامه اطلاعات ۲۳ مرداد ۱۳۷۱.

پاسخ دهند. به هر حال شکی نیست که مدیران تحت فشار دشواریهای دایم هستند، با این وجود، نیاز به اداره نیروی کار متغیر به روشهای دیگر، بیش از پیش آنها را تحت فشار قرار داده و می دهد. لذا به الگوی جدیدی که فوریت داشته و قبل از اینکه به میزان دلسردی کارکنان بیفزاید و عملاً موجب کاهش بیشتر کارآیی آنها شود، نیاز هست. در این دوران، مردم بیشتر جذب آن سازمانهایی می شوند که موجودیت فردی آنها از نظر کاری تأمین شود و نیازهای آنان بر اساس شیوه زندگی روزمره، مورد حمایت قرار گیرد و از طریق اعمال روشهای مدیریت به شکوهمندی آنان بیفزاید.

این تلاش و چالشی است بزرگ، مدیران می باید نسبت به شیوه های اجرایی که در سازمانها ریشه دوانیده بیگانگی نشان دهند و سعی در تغییر دادن روشهای کاری سازمان کنند، بعضی ها روی این تلاشها صحه نمی گذارند و معتقدند که تغییرات فن آوران (تکنولوژیکی) پاسخگوی تمامی این معضلات است؛ ولی «رابرت پی کالینز»^۵ مدیر عامل شرکت جنرال الکتریک^۶ این نظریه را رد می کند (اتوماسیون، ژانویه ۱۹۹۰) و در پاسخ این سؤال که آیا با وجود پیشرفت چشم گیری که امریکا در فن آوری کرده، هنوز هم در خطر است؟ چنین می گوید: «بهترین تکنولوژیها در دنیا، فقط به همان اندازه افرادی که آنها را به کار می گیرند خوبند. امروز در کارخانه های مهم و با

سازمانها برای مقابله با رقابتهای جهانی و افزایش کارآیی در تولید و خدمات، در حال جذب و یکپارچه کردن و حفظ یک نیروی کاری غیربومی و متغیر هستند.

تمامی این دگرگونیها در ترکیب نیروی کار، و تغییر در جو خارج از سازمانها در سطح کلی سازمان و در سطح بین المللی، برای مدیران چالشهای جدیدی پدید آورده است، که هر روز آنها را با وضع جدید و پیچیده ای روبه رو می کند. لذا مدیران برای برقراری موازنه بین خواسته ها و نیازهای نیروی کاری کاملاً غیرمتشکل، سخت در تکاپو هستند. قوانین و خط مشیهای سازمانی ممکن است محدودیتی در فرصتهای موجود، برای مدیران پدید آورند و اقدام غیرمؤثری را به آنان تحمیل کنند و یا به طور ساده در آزمایش و انتخاب جهت گیریهای جدید هم اشکالاتی به وجود آورند که لاجرم بسیاری از مدیران آرزوی بازگشت به ثبات و یکنواختی ایام گذشته را که هرگز هم اتفاق نخواهد افتاد، در سر می پرورند. در هر حال، تغییرات نامعقول نباید مدیران را تحت الشعاع قرار دهد و آنچنان به سوی بی اعتنائی بکشاند که به انتظار بنشینند تا تأثیر سؤ نتایج نهایی این تغییرات، چهره نماید و آنگاه دست به کار شوند.

اگر چه مدیران ممکن است با محدودیتهای ناشی از خط مشیها و نظامهای کهنه و غیرقابل اجرا مواجه باشند، ولی باید به درخواستهای کارکنان

5. Robert P. Collins

6. General Electric (GE)

فن‌آوری‌های پیچیده، که از طریق کامپیوتر فعالیت آنها کنترل می‌شود، افراد می‌توانند، یک رشته اطلاعات نسبت به این فرآیند تدارک ببینند، ولی گاهی تمامی اطلاعات به دست آمده، عملاً بی‌فایده است. این در صورتی است که نزدیکترین افراد به مراحل اجرایی، یعنی کارکنان خط مقدم ندانند که با آنها چه کار می‌کند. «رابرت کالینز» اضافه می‌کند: «به نظر وی یکی از چالشهای مدیریت در دهه ۱۹۹۰، آموزش و توسعه یک نیروی کاری توانا است. بدین مفهوم که بتوانند حداکثر استفاده از نظر کمی و کیفی از ابزار تکنولوژیکی را که در اختیار دارند، ببرند.

فرصت‌ها:

اگر چه حل این مسائل مشکل است، ولی به فرصتهای بزرگی نیز می‌توان دست یافت. با ارج نهادن به ناهمگونی نیروی کار، می‌توانیم به استعدادها بالقوه و خلاقیت‌های بزرگتر، از طریق برقراری روش اشتراک مساعی در نیروی کار، دست یابیم و دوباره از تمهیدات آنها بهره بگیریم و استعدادهای محصور شده آنان را آزاد سازیم. به طور خلاصه مامی توانیم موج نارضایی کارمند یا کارگر را تغییر مسیر دهیم و اخلاق کاری را دوباره به کار گیریم. بسیاری از شرکتهای بزرگ امریکایی، نسبت به مسئله نیازهای متغیر کارکنان از خود حساسیت نشان داده و در پیدا کردن راههای

جدید، برای ارزش نهادن به ناهمگونی و حمایت و اداره امور نیروی انسانی، که در معنی یک نوع دارایی انسانی^۷ است، پیشگام شده‌اند. این مسئله می‌تواند به ایجاد امید و خوشبینی کمک زیادی بکند و منافع غیر قابل انتظاری را دربر داشته باشد، آنچنانکه می‌شود از تبدیل محیط کاری به محیطی که در آن افراد ارزنده به شمار آیند و نظراتشان مورد حمایت واقع شود و استفاده از استعدادهای بالقوه آنان، کیفیت و شیوه زندگی در سطح نسبتاً بالا و سرانجام، فراهم آوردن بهترین کار رقابتی (با افزایش مهارتها)، از طریق آموزش (توسعه نیروی انسانی) سخن به میان آورد. «جان. ئی. کلاین،^۸» مدیرکل سیستمهای تولیدی در شرکت آی.بی.ام^۹، می‌گوید: اگر ما بخواهیم که در بازارهای جهانی به رقابت پردازیم، آموزش و پرورش نیروی کار، یکی از عوامل مؤثر در این تلاش خواهد بود.

او بیشتر، توسعه نیروی انسانی با کیفیت آموزشی بالا را برای صنایع امریکا لازم می‌داند و معتقد است که باید در سطح ملی، تجدید نظر کلی در برنامه‌های کالجهای دوساله داده شود و برنامه‌های علمی و فنی با کیفیت خوب، برای تربیت کادر ورزیده برای صنایع و سایر سازمانها تهیه گردد.

وی بیشترین تاکید را روی اصلاح مهندسی و مهارتهای علمی می‌داند و معتقد است که بعد از آن می‌شود بهترین تولیدات را سرازیر بازارهای جهانی

7. Human-assets

8. John E. Klein

9. IBM.

کرد که البته این، یک طرف قضیه است، وی بر این باور است که، ترتیب کادر آموزش دیده، برای صنایع امریکا در بلندمدت جنبه حیاتی دارد و اضافه می‌کند که باید مطمئن شد که بیشترین تمرکز آموزش برای افزایش کمی و کیفی مهارتها، روی کارکنان سطح پایه باشد.

توسعه نیروی انسانی:

در سال ۱۹۶۹، برای اولین بار واژه توسعه نیروی انسانی توسط پرفسور «ال نادلر^{۱۰}» استاد آموزش مدیریت دانشگاه جرج واشنگتن عرضه شد، ولی قبول بین‌المللی نیافت، بعدها هم، که گهگاهی به کار برده می‌شده، کاربری آن به طور صحیح صورت نمی‌گرفت. یعنی مردم از آن استفاده می‌کردند بدون آن که به مفهوم آن پی برده باشند. نتیجه این شده که این عبارت برای مردم مختلف، معانی مختلفی پیدا کند. اولین تعریفی که وی برای واژه ارائه داد این بود:

«سازمان دادن تجارب یادگیری در زمانی خاص و به منظور افزایش و امکان اصلاح نحوه انجام دادن کار» و می‌توان گفت که توسعه نیروی انسانی، منحصرأ به یادگیری تدارک دیده شده، به وسیله کارفرما برای کارکنانش، و یا برای افراد غیرشاغل در سازمان مربوط می‌شود که البته این به هدفهای سازمان بستگی دارد.

یادگیری در مردم از چند طریق صورت می‌گیرد، بعضی از آن‌ها اتفاقی^{۱۱} هستند، مثلاً از طریق جراید، صحبت کردن با دوستان، خواندن کتاب، دیدن برنامه‌های تلویزیونی و یا مسافرت تحقیق پیدا می‌کند، که معمولاً این فعالیتها، یا جنبه تفریحی دارند و یا برای کسب اطلاعات صورت می‌گیرند، در هر حالت، شما هدفهای یادگیری خاصی ندارید و ضمناً این تجربه خود را به مورد آزمون نمی‌گذارید که ببینید آیا این یادگیری صورت پذیرفته یا نه.

در محیط کار، یادگیری به شکل‌های دیگری هم صورت می‌گیرد، یادگیری عمدی^{۱۲} سازمان دادنی است که می‌توان رسمی یا غیر رسمی باشد، در صورت رسمی^{۱۳} بودن نیاز به تسهیلات و تجهیزات و مواد هست. بیشتر اوقات، این کار در وضعیتهای گروهی صورت می‌گیرد، ولی جنبه الزامی ندارد.

امکان این هست که این نوع یادگیری، به صورت غیررسمی^{۱۴} باشد، ولی این دلیل آن نیست که سازمان یافته نباشد. یادگیریهای غیررسمی بیشتر می‌تواند، جنبه‌های فردی داشته باشد تا رسمی. بسیاری از بزرگسالان، درگیر این نوع فعالیتها یادگیری هستند. در محیطهای کاری که سطح دانش افراد بالا باشد، این انتظار هست که بیشتر یادگیریهای غیررسمی باشند.

آموزش حین خدمت، بهترین مثال برای توسعه

10. Professor L. Nadler

12. Incidental learning

14. Informal learning

11. Intentional learning.

13. Formal learning

مسائل دیگری هم توجه داشت. بیشتر افرادی که در توسعه نیروی انسانی تحت تعلیم قرار می‌گیرند، افراد متأهل و متکلفی هستند که فرزند یا پدر و مادر تحت سرپرستی دارند. لذا در آموزشهای خارج از محیط اصلی، باید به تمهیدات غیرکاری^{۱۵} فرد هم توجه شود. در همان ابتدا مدت زمانی که فرد تحت آموزش، باید از محیط کار و منزل خود دور باشد، تعیین و به وی گفته شود.

این آموزش باید مورد ارزیابی قرار گیرد، بدین منظور بعد از تکمیل آموزش در یک مقطع زمانی خاص این ارزیابی باید صورت پذیرد. آن وقت است که امکان ارزیابی اینکه یادگیری صورت گرفته یا نه میسر خواهد بود.

در امر توسعه نیروی انسانی، عوامل زیادی دخالت دارند که در اختیار واحد توسعه نیروی انسانی نیستند. یکی از عوامل مهم، خود سرپرست است که در کار فرد نفوذ زیادی دارد. آموزش افراد در واحد توسعه نیروی انسانی تدارک دیده می‌شود، ولی اینکه آنان بتوانند آموخته‌های خود را در عمل به کار گرفته و تئوراتی در کار بدهند، به سرپرست بستگی خواهد داشت که در واقع از وظایف اوست. به هر حال با توسعه نیروی انسانی می‌توانیم این امکان را افزایش دهیم، ولی این چیزی است که عملاً در حیطه اختیارات سرپرست است.

در «اصلاح نحوه انجام دادن کار» در توسعه نیروی انسانی، بیشتر روی مسئله نحوه انجام دادن

نیروی انسانی مفید است که باید سازمان داده شود، که حتماً در محیط کار صورت گیرد و بیشتر جنبه فردی داشته باشد. در این مورد، سرپرست یکی از افراد واحد را که کارآموده باشد، برمی‌گزیند و موظف می‌کند که به طور غیررسمی، فردی را که محتاج به یادگیری است تحت آموزش خود قرار دهد، تا وی بتواند به معیارهای تعیین شده، از نظر تولید یا خدمات در آن واحد برسد.

جزء بعدی تعریف قبلی مربوط می‌شد به «دوره زمانی خاص». در دوره زمانی خاص در یادگیری به صورت رسمی، عامل زمان نقش بسیار مهمی دارد. در این قسمت باید به چندین عامل اشاره شود. اگر قرار است که فردی آموزش ببیند، باید زمان خاص برای آن در نظر گرفت. این مدت می‌تواند ۱۵ دقیقه، یک ماه، یک سال یا بیشتر باشد. ولی کارآموز و یا افرادی که در ارتباط با این کار هستند، متقابلاً انتظار دارند که مدت آن را بدانند.

در محیط کاری، این مدت از یک سال کمتر است، اغلب در چند روز، یا هر روز چند ساعت، در طی چند هفته، خواهد بود. در این جا باید فرد را، از محیط کاری دور کرد، یعنی باید برنامه تولید، یا انجام دادن خدمات را تغییر داد و یا افراد دیگری را جایگزین کرد تا خلاء پدید نیاید.

در صورتی که لازم باشد آموزش گیرنده، برای یادگیری محیط زندگی خود را ترک گوید، باید به

باید آشکار دانست، که تنها زمانی فرایندهای تولیدی و خدماتی از نظر کیفی و کمی به حد بالا می‌رسد که کارکنان در فرایندها و تصمیم‌گیریها مشارکت داشته باشند. تولید محصولات خوب، و ارائه خدمات خوب، تنها از طریق فرایند مشارکت کارکنان عملی است. مسئولیت کیفی کارکنان در بخش تولیدی و یا خدماتی باید به عهده آنان باشد. به آنها باید در مورد پویایی گروه، تشخیص مشکل و حل مشکل، آموزشهای لازم را داد.

«جو دی. ان ری، قائم^{۱۸} مقام مدیر عامل شرکت تولیدی «تکزاس اینسترومنت»^{۱۹} می‌گوید، ما در دهه ۱۹۸۰ با تغییرات زیادی مواجه بودیم، حالا باید منتظر دهه ۱۹۹۰ باشیم دامنه تغییرات وسیع است و ابعاد آن مختلف.

او چاره را در این می‌بیند که سازمانها، فرایندهای تولیدی یا خدماتی را بر اساس این تغییرات پایه‌ریزی کند و موازنه‌ای بین آنها به وجود آورد. وی معتقد است که باید فعالانه به مبارزه پرداخت و بیشترین تمرکز را روی کارکنان و اهمیت دادن به آنان قرار داد.

ما هرگز نباید کارکنان را نادیده و یا دست کم بگیریم. هرگز نباید دخالت کارکنان به صورت گروهی را در فعالیتهای درون سازمانی، و به همان اندازه، آموزش و توسعه کارکنان، قبل از ورود به سازمان یا بعد از آن، کوچک و کم‌اهمیت دانست. قصور در مشارکت دادن کارکنان و یا پرورش آنان از طریق

کار، خواه کار فعلی یا آتی تکیه می‌شود. بیشتر توسعه نیروی انسانی کار محور است و سازمان هدفش از توسعه نیروی انسانی، تأثیر گذاشتن روی نحوه انجام دادن کار فرد است. می‌شود گفت، که این مهمترین و شایع‌ترین نحوه استفاده از توسعه نیروی انسانی در سازمان است. از طرفی این رشد و توسعه نیروی انسانی زمانی صورت واقعی به خود می‌گیرد و اثربخش می‌شود که نیروی انسانی سازمان در برنامه‌ریزی و اجرای آن مشارکت داشته باشد.

«ویلیام. جی. دی ونی»^{۱۶} مدیر عامل شرکت استنلی ویدمار^{۱۷} می‌گوید: «بدون شک، یکی از بزرگترین سرمایه‌های ما، مدیران میانی هستند، آنها کسانی هستند که از نظر فنی مهارت دارند و از نظر تجربی از آنچنان توانایی برخوردارند که می‌توانند مسئولیتهای محول را به نحو احسن انجام دهند.» لذا، او معتقد است که در دهه ۱۹۹۰، ما باید بزرگترین چالشهای خود را، در افزایش دامنه مسئولیتهای مدیران میانی بدانیم. این مسئله برای آتیه آنان و سازمان جنبه حیاتی دارد و به طور کلی باید دست به این اقدامات زد.

باید مدیران دهه ۱۹۹۰، در زمینه تخصص خودشان، مرتباً آموزش ببینند. به دلیل آنکه علم چنان به سرعت در حرکت است که متخصص امروزی ممکن است عقب‌مانده شود.

16. William J. Devaney

17. Stanly Vidmar

18. Jodie N. Ray

19. Texas Instrument.

- آموزش را می‌توان اولین عامل بازدارنده و محدودکننده در رشد سازمانی دانست، که جزئی است لاینفک از رشد جامعه. بطور خلاصه، نیروی کاری ناهمگون چالشها و فرصت‌های خوب و مهمی در زمینه‌های زیر برای مدیران ایجاد می‌کند:
- ۱- جذب و آموزش مجدد افراد با استعداد از بازار کار.
- ۲- ایجاد انگیزش در کارکنان
- ۳- پاداش دهی در مقابل فعالیت‌های ارزنده افراد
- ۴- حمایت کارکنان به طریقه‌های مختلف و رعایت حقوق انسانی آنان.
- رعایت نکات فوق و سایر مسائل مربوطه (آموزش و توسعه نیروی انسانی) از اولویت‌های استراتژیکی مدیران در دهه ۱۹۹۰ به شمار می‌آید.

"References"

- 1- Collins, Robert. P. "Management Challenges of the Nineties" Automation, January 1990, PP.15-27.
- 2- Odiorne, George S. "Labor Rating the 1990's" Training, July 1990, P.32.
- 3- Wilson, Linda S., "The Role of University-Based Research in Generating Human Capital for the Economy." Educational Record, Fall 1983, P.40.
- 4- Brown, Arnold and Edith Weiner, "Super Managing" Macmillan Executive Summary Program. vol. 3, No. 10. 1987.
- 5- Jamieson, David and Julie O, mara (1991), "Managing Workforce 2000: Gaining the Diversity Advantage" Josseybass publishers, PP. 5-23.