

## مدیریت منابع انسانی و ضرورت حرفه ای شدن (بخش نخست)

اشاره

گروهی از اندیشمندان دانش مدیریت با تاکید بر اهمیت جایگاه انسان در فرایند ایجاد تحولات بر این باورند که واحدهای توسعه منابع انسانی سازمانها و بنگاهها، باید نقش کلیدی معماری را در تحول و توسعه ایفا کنند. در واقع تحولاتی که امروز در عرصه مدیریت داخلی و بین المللی روی داده است، رویکرد به حرفه ای شدن بحث توسعه منابع انسانی را در مراکز و پایگاههای مدیریتی، علمی و دانشگاهی غنی تر و پرننگ تر کرده است. به عنوان مثال سبکهای مدیریتی به طور مشخص به سمت سبکهای تفویضی و مشارکتی گرایش یافته و ساختارهای سازمانی نیز به سوی ساختارهای باز و آزاد همراه با روابط افقی حرکت کرده است؛ مزیت رقابتی پایدار سازمانها در منابع انسانی ماهر و انگیزه مند متمرکز شده است؛ سازمانها به سمت سازمانهای یادگیرنده و انعطاف پذیر سوق داده شده اند و در عین حال رویکردها به سوی کارآفرینی و خلاقیت گرایش پیدا کرده اند. در مجموع مباحث سرمایه های انسانی و فکری و نرم افزاری در عرصه مدیریت حرف اول را بر زبان می آورد. این تحولات مدیریتی پرشتاب و فراگیر باعث شده است که ضرورت رویکرد حرفه ای شدن در حوزه منابع انسانی بیشتر احساس شود. از سوی دیگر حرفه ای کردن حوزه منابع انسانی باعث می شود که این حوزه جایگاه واقعی خود را در سازمانها و بنگاهها ارتقا دهد و در واقع بین اهمیت منابع انسانی و جایگاه مدیریت منابع انسانی به عنوان فرایندی که عهده دار تامین، نگهداری، پرورش و برانگیختن کارکنان و افزایش بهره وری آنهاست، تناسب و هماهنگی لازم برقرار کند. اگرچه جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمانهای ما چندان شایسته نیست و هنوز ملزومات حرفه ای شدن مدیران منابع انسانی به طور کامل فراهم نشده است، ولی باتوجه به نقش کلیدی مدیریت منابع انسانی و ضرورت حرفه ای شدن آن و نیز نزدیک شدن برگزاری دومین کنفرانس منابع انسانی، تدبیر برپایه رسالت خود ضمن دعوت از چندتن از صاحب نظران و مدیران حوزه منابع انسانی به بررسی خصوصیات حرفه، ابعاد مختلف حرفه ای شدن حوزه مدیریت منابع انسانی، فرایندهای مختلف این حوزه و آسیب شناسی آن و نیز چگونگی مشارکت سازمانها در فرایند حرفه ای شدن منابع انسانی پرداخته است. باتوجه به اهمیت و تازگی موضوع مورد بحث و حجم مطالب و نیز دیدگاهها و نظرات شرکت کنندگان در بحث، مباحث میزگرد در دو شماره تقدیم علاقه مندان می شود. ضمن سپاس از میهمانان شرکت کننده، بخش نخست میزگرد از نظر گرامی تان می گذرد.

دکتر رحیمیان: به نام خدا. میزگرد امروز از سری میزگردهای تدبیر است که درباره حرفه ای شدن مدیریت منابع انسانی در کشور برگزار می شود. این میزگرد به طور مشخص با یک رویداد حرفه ای و علمی در کشور؛ یعنی «دومین کنفرانس ملی مدیریت منابع انسانی همراهی دارد. امیدواریم در این میزگرد از نظرات حاضرین بهره بگیریم و اظهار نظرها و بحثهای مستند این میزگرد بتواند زمینه و بستر لازم را برای نگاه حرفه ای به مدیریت منابع انسانی در کشور فراهم کند. واقع مطلب این است که رفتار ما با منابع انسانی مان با مجموعه ای از سعی و خطا همراه بوده است و اگر منصفانه بگوییم این سعی و خطاها ما را به واقعیت هایی شیرین و تلخ رسانده است. در جاهایی که این واقعیت ها شیرین بوده است، نتایج مثبتی از رفتارمان با منابع انسانی داشته ایم و در مواردی که منفی و تلخ بوده است و یا مدلهای درستی را در مفهوم غلط به کار برده ایم نتیجه منفی گرفته ایم. در واقع سلیقه مدیر بوده است که به دلیل قدرت خود یک سیاست خاص را اعمال کرده و این سیاست احتمالاً غیر کارآمد از آب درآمده است. به همین جهت در تجربه منابع انسانی کشورمان از طیف بسیار موفق تا طیف بسیار ناموفق همه گونه داریم و در سینه های جمع حاضر موارد متعددی وجود دارد که می تواند در جای خود در این طیف قرار گیرد. نهضت حرفه ای شدن در علوم انسانی و اجتماعی به خوبی بعد از علوم ریاضی، مهندسی، پزشکی و علوم پایه مطرح شد. زمانی یک فرد می توانست معلم شود، چون یک خانم خانه دار بود. تقاضای شغل معلمی می کرد و از او هم استقبال می کردند. اما در حال حاضر به راحتی کسی نمی تواند معلم شود. در ایالت مریلند برای اینکه فرد تدریس کند حتماً باید گواهینامه تدریس داشته باشد. برای دریافت این گواهینامه، فرد باید ۵/۱ برابر فوق لیسانس واحد بگذراند تا به او یک معلم حرفه ای بگویند. این را جزو مجموعه نهضت حرفه ای شدن در تعلیم و تربیت قلمداد می کنند. در حوزه جامعه شناسی و مشاوره هم بحث به همین منوال است. مشاوران روانشناسی باید پروانه و مجوز فعالیت داشته باشند و کلینیک مشاوره را با مجوز دایر کنند. آنها مسئولیت اجتماعی، حرفه ای، کشوری، مالیاتی و غیره دارند تا بتوانند مشاوره بدهند. مشاوره های غیر حرفه ای، امروز در جامعه بین المللی معتبر نیست و چندان مورد استقبال قرار نمی گیرد. در همین راستا بحث حرفه ای شدن در مدیریت منابع انسانی مطرح می شود. یک زمانی هر مدیر عاملی این تصور را داشت که با آدمهای مختلف می تواند کار کند. ولی می بینیم که به طور روزافزون مدیران عامل بنگاهها و شرکتهای بخصوص آنهایی که پیشینه علوم انسانی و اجتماعی کمتری دارند، از بحثهای رفتار سازمانی لذت بیشتری می برند و به دانش منابع انسانی بیشتر علاقه مند می شوند. این موارد به ما می گوید که ما بسیار نیاز به حرفه ای شدن منابع انسانی در کشور داریم. در این صورت باید ساختار آن درست شود، ابعاد حقوقی آن تبیین شود و ابعاد علمی، آموزشی، مهارت آموزی و دانش آموزی آن مطرح شود که در میزگرد امروز اشاراتی به آنها خواهیم داشت. محورهای عمده میزگرد از این قرار است:

۱ - بررسی ابعاد مختلف حرفه ای شدن حوزه مدیریت منابع انسانی

۲ - ضرورت حرفه ای شدن حوزه مدیریت منابع انسانی، از جمله داشتن انجمن های صنفی و حرفه ای، برگزاری کنفرانسها، داشتن نظامنامه حرفه ای و صدور گواهینامه های صلاحیت حرفه ای، تدوین مدل قابلیت های مدیریتی ویژه این حوزه و...

۳ - آسیب شناسی وضعیت این حوزه و تجارب، قابلیت ها و شایستگی های مدیران و دست اندرکاران ذی ربط در سازمانهای کشور

۴ - چگونگی مشارکت در فرایند حرفه ای شدن مدیریت منابع انسانی در سازمانهای دولتی و سازمانهای صنعتی. در مورد محور چهارم خواهش من این است که دوستان ولو به صورت پیشنهادی راهکار ارائه بدهند و بگویند چه کار کنیم که مشارکت در این فرایند در کل صنعت اعم از بخش خصوصی و دولتی تقویت شود.

۵ - نقش سازمانها و تشکلهای غیردولتی (NGO) در توسعه مدیریت منابع انسانی

۶ - معرفی ابعاد و اهداف برگزاری کنفرانس ملی توسعه منابع انسانی و تاسیس انجمن ملی مدیریت منابع انسانی و ارتباط این دو با فرایند حرفه ای شدن این حوزه

۷ - نقش تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات (ICT) در حرفه ای شدن مدیریت منابع انسانی.

دکتر طباطبایی: بحثهای زیادی برای حرفه ای شدن حوزه منابع انسانی مطرح می شود. نکاتی را آقای دکتر رحیمیان مطرح کردند که روندها را به خوبی نشان می داد. حرکت مدیریت و توسعه منابع انسانی حداقل از بسیاری از رشته های علوم پایه، پزشکی و ریاضی عقب تر است و واقعیت هم این است که این روند باید برای مدیریت منابع انسانی هم طی شود. بخصوص در کشور ما که این بخش با مشکلات بیشتری روبروست؛ زیرا هرچه موضوع انتزاعی تر شده جنبه انسانی پیدا می کند و با سیستم های پیچیده ای که در لایه های فرهنگی داریم، کار مشکلتر می شود. اتفاقاتی روی داده که توجه به بحث توسعه منابع انسانی را پررنگ می کند. به طوری که صاحب نظران می گویند واحدهای توسعه منابع انسانی نقش معماری را در توسعه باید ایفا کنند. یعنی هم در تدوین استراتژی سازمان و هم در هدایت و راهبری کارکنان، ایجاد انگیزه، اعتماد و شرایط و محیط مناسب و حتی ایجاد شرایط برای خلاقیت و سرمایه های فکری، نقش اصلی را باید ایفا کنند.

### تحولات نوین مدیریتی

چه اتفاقاتی روی داده است که ما این نقش را پررنگ مشاهده می کنیم. من به برخی از این اتفاقات اشاره می کنم. سبکهای مدیریتی ما نشان می دهد که به طور مشخص به سمت سبکهای تفویضی و مشارکتی رفته ایم. و این حرکت، شعار نیست. باید سبکهای مدیران ما این گونه باشد. دسترسی به اطلاعات کاملاً جنبه همگانی پیدا کرده است. یعنی درجایی که همه اطلاعات دست همه آدمهاست، در واقع هدایت انسانها خیلی پیچیده تر است و شرایط خاصی دارد. ساختارهای سازمانی بدون استثنا به سمت ساختارهای باز و آزاد و با روابط افقی حرکت می کنند. از لحاظ استراتژی های فرهنگی، سازمانها به سمت سازمانهای یادگیرنده و انعطاف پذیر گرایش پیدا می کنند. تکنولوژی، غیر تکراری و از طریق خدمات مهندسی است و حالت تفسیرگرایانه دارد. بر این اساس تکنولوژی دیگر جنبه سخت افزاری ندارد و تفسیر آن معمولاً در حوزه های مدیریت منابع انسانی باید صورت گیرد. مدلهای مدیریت استراتژیک کاملاً جنبه رقابتی پیدا کرده است و نقش انسانها حرف اول را می زند. سیستم ها به سمت باز گرایش پیدا کرده است. رویکردها حتی در بحث طراحی استراتژیک، کار آفرین شده است، جنبه مدون دارد و از حالت انفعالی کاملاً خارج شده است. فناوری اطلاعات پیچیده و غیر تکراری شده و مدلهای تصمیم گیری، نقش شهروندان و مشتریان نقش اول را دارد، یعنی حوزه های منابع انسانی باید شهروندان و مشتریان را بشناسند. تعاملات بین کارفرما و مشتری که در قالب دانش مشتری مطرح است، در حوزه های منابع انسانی شکل می گیرد. همین طور مدلهای پیشرفت شغلی کاملاً حرفه ای شده است. مدلهای آموزشی در حوزه منابع انسانی، تاکید بر شاخصهای کیفی و خلاقیت دارد. نقش مدیر، مربیگری و کار آفرینی است. به همین دلیل مدیری که در گذشته به سادگی می توانست در هر جایی با هر رشته ای کار مدیریت کند، الان کاملاً باید حرفه ای و در سطح عالی ظاهر شود و بتواند کارکردن با انسانها را بلد باشد. به قول راکفلر من آدم و مهندس نمی خواهیم، من آدمی می خواهم که انسان را بشناسد و بتواند با او کار کند. ماتسوشیتا بزرگترین کار آفرین قرن بیستم اشاره می کند که بزرگترین سرمایه یک سازمان، سرمایه انسانی آن سازمان است که با این سرمایه ها بتواند کار کند. بحث جایگاه نظارت کاملاً جنبه همگانی پیدا کرده است. مشتری حرف اول را در سازمانها می زند. حتی در سازمانهای دولتی هم نقش مشتریان پررنگ می شود. مدلهای توسعه کشور در ابعاد مختلف جنبه جهان شمول به خودش می گیرد. اگرچه جنبه های فرهنگی مهم است و تعامل در درون مهم است. اما تعامل با جهان و در کنار آن کاملاً طبیعی شده است. به همین جهت مدیر باید یک دید جهانی نسبت به مسایل و موضوعات حرفه ای خودش داشته باشد و این نقش در حوزه منابع انسانی بسیار پررنگ است. حتی

اعتقاد است که مدیران منابع انسانی باید زبانهای مختلف را بدانند تا بتوانند ارتباط برقرار کنند و این مساله می تواند تعاملات را گسترش بدهد. در حد حرفه ای شدن در حوزه منابع انسانی در بعضی کشورها روی عواملی نظیر چندنژادی، چند زبانه بودن و دیدن کشورهای مختلف به عنوان اولویت برای انتخاب مدیر تاکید شده است. در مباحثی نظیر یادگیری سازمانی، مشاغل، قلمرو قدرت و اقتدار سازمانها خلایقیت انسانی و حضور انسان آن قدر پررنگ شده است که می گویند عوامل دیگر را در کنار آن قرار ندهید. اینجاست که بحث سرمایه های فکری و انسانی حرف اول را می زند، به طوری که از نخست وزیر ژاپن سوال می کنند که عامل موفقیت را در ژاپن چه می دانید؟ ایشان در یک کلمه می گوید آموزش. در واقع نخست وزیر ژاپن آموزش و توسعه را در این مفهوم خلاصه می کند. به این ترتیب اهمیت حوزه های منابع انسانی را در جای جای شرکتها و موسسات دولتی و خصوصی ژاپن می توان مشاهده کرد. این مقدمه را من به این دلیل عرض کردم که تحولاتی در جهان اتفاق افتاده است که ما را وارد حرفه ای شدن منابع انسانی می کند. این امر مدتهاست در دنیا آغاز شده و در کشور ما البته شایسته است که توجه عمیق تری به مساله حرفه ای شدن منابع انسانی شود. من اجازه می خواهم بقیه عرایضم را در نوبت بعدی عرض کنم.

آقای فخاریان: بنده برحسب حوزه تخصص و کاری خودم، علاقه مند هستم که دو مبحث را در چارچوب سرفصل هایی که مطرح شد در میان بگذارم. یکی نقش حوزه حسابداری در اندازه گیری و انعکاس ارزشهای منابع انسانی است و دیگر اینکه شاید غنی ترین و بیشترین تجربه را نیروهای انسانی در حوزه حسابداری در کشورمان و جهان در شکل دادن به حرفه ای نمودن منابع انسانی داشته اند.

مقدمتاً باید اشاره کنم که ما حسابداران ناگزیریم که با استفاده از کمیت و اعداد و ارقام با دقت بیشتری صحبت کنیم. حسابداران وظیفه دار انعکاس پایداری شرکتها هستند. پایداری یکی از عمده مباحثی است که ذهن مدیران بنگاهها و حسابداران را نیز به خود مشغول کرده است. دوستان تجربه انرون (ENRON) را خوب می دانند، تجربه بزرگی در عدم ایفای نقش درست حسابداران در انعکاس شفاف واقعیت ها بود. البته تجارب موفق هم بوده است و این تجارب جمع بندی شده و در اختیار همه مجامع و بنگاههای اقتصادی قرار داده شده است. شاید بحث پایداری شرکتها بتواند یکی از بحثهای آتی بخش میزگرد مجله تدبیر باشد. سازمانهای ما هم در ایران با آن درگیر هستند. به هر حال حسابداران از یک جایگاه ویژه برخوردارند به خاطر اینکه مورد اعتماد مردم هستند؛ مردمی که دسترسی به اطلاعات درون سازمانها ندارند.

### داراییهای غیر مشهود

یکی از وظایفی که امروز برعهده حسابداران گذاشته شده و بسیار هم کار دشواری است، اندازه گیری و انعکاس دارایی های غیرمشهود است. شما سرمایه های فیزیکی را خیلی راحت اندازه گیری می کنید، ولی نکته جالب این است که براساس تحقیقات انجام شده امروز در کشورهای پیشرفته به طور میانگین آنچه که در دفاتر و حسابها در مورد ارزش شرکتها به صورت رقم بیان می شود، بیش از ۱۵ درصد ارزش شرکتها را بیان نمی کند. به عبارت دیگر شما تفاوتهای قابل ملاحظه ای بین ارزش دفتری شرکت و ارزش بازار آن می بینید. این مساله در مورد شرکتی مثل مایکروسافت چیزی حدود ۱۴ برابر است؛ یعنی حسابدار چیزی حدود ۷ درصد ارزش شرکت را منعکس می کند. بنابراین آنچه که در بازار ارزش دارد، ۱۴ برابر ارزشی است که ما در دفاتر منعکس می کنیم. حاصل این تحقیق، تفاوت اساسی را در نیروهای انسانی و سرمایه های فکری می داند که در این سازمانها وجود دارند، ولی ما آنها را اندازه گیری نمی کنیم. بنابراین آنچه که منشاء ثروت و درآمدزایی و ارزش زایی در شرکتی مثل مایکروسافت است، در و دیوار و ساختمان نیست، بلکه سرمایه های انسانی است. در مجموع شرکتهایی که محصولات فکری دارند و موجب ایجاد رضایت برای مشتری می شوند، از چنین موقعیتی برخوردارند.

یکی از دغدغه های مهم حرفه حسابداری در سطح جهانی این است که شیوه هایی را ابداع کنیم که اینها را منعکس کند. بازار سرمایه سیال است و یکی از معیارهایی که برای صاحب سرمایه مطرح است، این است که ارزشهای نیروی انسانی هستند که بقا و تداوم به سودآوری و رشد بنگاهها می دهد. من فکر می کنم این جنبه قضیه امروز در سازمانها بسیار پراهمیت شده است و حسابداران هم در این زمینه نقش مهمی دارند.

دکتر رحیمیان: برای نشان دادن ارزش واقعی شرکتها، معمولاً حسابداران حرفه ای از چه شیوه هایی بهره می گیرند؟

آقای فخاریان: معمولاً ما گزارشهایی که به استفاده کنندگان بیرونی از رویدادهای شرکتها می دهیم، در قالب صورتهای مالی پایان دوره است که عبارت است از سود و زیان، ترازنامه و گردش نقدینگی. این گزارشها عمدتاً سرمایه های فیزیکی و سرمایه گذاری های شرکت و در واقع مستند به یک سری اسناد و مدارک است.

یکی از ویژگیهای حسابداری متکی بودن اطلاعاتش به مستندات است. اگر سندی نباشد، ثبتي نمی تواند انجام شود. درحالی که در سازمانها امری مثل رضایت مندی مشتریان از شرکت، ارزش است. تعداد مشتریان وفادار یک ارزش است و ما این را محاسبه نمی کنیم. امروز با نظرسنجی از مشتریان و با شیوه های علمی بررسی می شود که مشتریان چقدر به ما پای بند هستند و چقدر رضایت دارند، و در نتیجه چه میزان برای ما ارزش دارند.

به طور طبیعی شرکت الف که از مشتریان رضایتمند و وفادار برخوردار است و شرکت ب که مشتریان گله مند هستند و روز به روز تعداد آنها کاهش می یابد از یک ارزش برخوردار نیستند. درحالی که شرکت ب ممکن است از لحاظ سرمایه فیزیکی خیلی قوی تر و بزرگتر هم باشد. یا رضایت مندی کارکنان، روحیه و انگیزش و تعلق خاطر که کارکنان ما دارند، معمولاً در مفهومی تحت عنوان چرخش کارکنان (LABOR TURNOVER) انعکاس می یابد.

دوستان به خوبی استحضار دارند که جایگزینی نیروها بسیار هزینه زاست و آثار زیانباری برای سازمان دارد. نرخ چرخش کارکنان ما اگر پایین باشد، یک ارزش است و تبلوری است از رضایت خاطر کارکنان به ما و میزان ابتکاراتی که به خرج می دهند. همین طور سطح دانش و خلاقیت آنها. چون صرف تعداد کارکنان که مطرح نیست، میزان انگیزه ای که آنها برای ابراز خلاقیت ها دارند، تماماً می تواند اندازه گیری شود و در ارزشهای جامعه ای که از این اطلاعات استفاده می کند، درج شود.

دکتر طباطبایی: آیا امتیاز هم جزو اینهاست؟

آقای فخاریان: بله. البته امتیاز جزو مواردی است که مستند است و ما خیلی پیچیدگی نداریم. سرفصل هایی مثل نیروی انسانی، سرمایه فکری و رضایت مندی مشتری و اعتماد کارکنان تاکنون در گزارشها نمی آمده و جزو دارایی های نامشهود است و تدابیری می اندیشند که با شیوه هایی مناسب و قابل قبول آنها را محاسبه و منظور کنند. یکی از بحثهای مطرح امروز دنیا این است که معیارهای مالی خیلی سنجه های مناسبی برای اندازه گیری عملکرد، پیشبرد استراتژی و غیره نیست. آقای کاپلان که جزو صاحب نظران حسابداری مدیریت در دنیا است و همواره مبتکر و مبدع بسیاری از نظریه ها در حسابداری مدیریت است مفهومی را به نام «ارزیابی متوازن» مطرح کرده است. یکی از محورهای چهارگانه ای که ایشان برای اندازه گیری موفقیت سازمان و تحقق استراتژی مطرح کرده، نیروی انسانی است. این کار را هم براساس یک موردکاوی روی ۱۲ شرکت بزرگ آمریکایی و اروپایی انجام داده است. ایشان یادگیری و رشد کارکنان را، یکی از معیارهای مهم برای گزارشگری تشخیص داده و منظور کرده است.

اجازه می خواهم این مطالب را به عنوان مقدمه بحث بنده بپذیرید. بقیه مطالب را در ادامه بحث به اطلاع عزیزان خواهم رساند. دکتر رحیمیان: بحث به جای خوبی رسیده است. می بینم افقهای دارد روشن می شود که در کشور ما لااقل دغدغه آنها وجود دارد.

دکتر ابوالعلائی: من فکر می کنم ما هم در سطح دنیا و هم در کشور خودمان با وضعیت متناقضی روبرو هستیم که شاید حرفه ای شدن مدیریت منابع انسانی بتواند از ابعاد این تناقض کم کند. تناقض این است که یک اتفاق نظر نزدیک به اجماع وجود دارد که منابع انسانی بسیار سرنوشت ساز است یا حتی تنها مزیت رقابتی پایدار سازمانها را باید در منابع انسانی ماهر و با انگیزه جستجو کرد. اما جایگاه واحد سازمانی یا حوزه ای که عهده دار مدیریت این منبع مهم و استراتژیک است در سازمانها چندان شایسته نیست و شاید حرفه ای کردن مدیریت منابع انسانی بتواند این جایگاه را در سازمانها ارتقا دهد و بین اهمیت منابع انسانی و جایگاه مدیریت منابع انسانی به عنوان فرایندی که عهده دار تامین و نگهداری و پرورش و برانگیختن کارکنان و ارتقای بهره وری آنهاست تناسب برقرار کند.

من در بخش اول عرایضم می خواهم، اول حرفه و خصوصیات آن و باید ها و نبایدهایی را که براین حرفه حاکم است تعریف کنم. ما اگر بخواهیم حرفه ای کردن یا حرفه ای شدن مدیریت منابع انسانی را بررسی کنیم باید از چه ابعاد به آن نگاه کنیم و درحال حاضر این حوزه چه کمبودهایی دارد و این شکاف را چگونه باید با الگوبرداری از سایر حرفه ها مثل حسابداری، طبابت، وکالت برطرف کرد.

## ویژگیهای حرفه

در بررسی اجمالی به نظر من یک حرفه باید یازده خصوصیت داشته باشد تا حرفه مفهوم پیدا کند:

۱- اینکه یک خانواده از مشاغل باید مجموعه ای مدون از دانش داشته باشد که هم قابل آموزش دادن است و هم قابل یادگرفتن و هم قابل آزمودن و تست کردن. تا وقتی این BODY OF KNOWLEDGE برای حرفه فراهم نشود و اتفاق نظر درموردش وجود نداشته باشد تصور اینکه آن حوزه یک حرفه است، مشکل است.

۲ - اینکه مجامع صنفی و حرفه ای مقتدر و با نفوذی در آن حرفه وجود داشته باشد که خیلی از اصول، ضوابط و استانداردهای آن حرفه را آن مجامع تعریف و تحمیل کنند به نحوی که حرفه ای هایی که در چارچوب آن حرفه در سازمانهای مختلف مشغول کارند همه استانداردهایشان را از سازمانها نگیرند، بلکه بسیاری از استانداردهای مربوط به حرفه شان یا رفتارشان را از انجمن ها و مجامع صنفی بگیرند، صرف نظر از اینکه در چه سازمانی و در چه فرهنگی کار می کنند.

۳ - بحث گواهینامه های حرفه ای، یکی دیگر از خصوصیات یک حرفه است که نشان دهنده صلاحیت حرفه ای افراد در یک حرفه است. گاهی این گواهینامه ها به صورت موقت صادر می شود و لازم است که با فاصله زمانی معمولاً ۲ تا ۳ سال تجدید شود، گاهی به صورت دائم و گاهی هم در سطوح مختلف صادر می شود. به عنوان مثال در آمریکا انجمن مدیریت منابع انسانی (S.H.R.M) دو نوع گواهینامه حرفه ای برای کسانی که مایلند در این حرفه حضور داشته باشند و در نقش مدیر در سطوح مختلف سازمانها انجام وظیفه کنند صادر می کند. یکی گواهینامه مقدماتی به اسم R.H.R و یک گواهینامه پیشرفته تر به نام S.P.H.R. من در سایت انجمن مدیریت منابع انسانی نگاه کردم دیدم در بسیاری از آگهی های استخدام که سازمانهای بزرگ آمریکایی چاپ کردند و در آنها نیازهای خودشان را به مدیران متخصص منابع انسانی مطرح کردند، اشاره کردند کسی که به دنبالش می گردند باید گواهینامه R.H.R یا S.P.H.R به عنوان یک گواهینامه حرفه ای در حوزه مدیریت منابع انسانی داشته باشد.

۴ - ویژگی بعدی داشتن کدهای اخلاقی یا آیین های رفتار حرفه ای است که حرفه ها معمولاً برای خودشان مجموعه ای از اصول و ارزشهای اخلاقی را تدوین و اعلام می کنند و کسانی که عضو آن حرفه یا عضو انجمن های حرفه ای هستند ملزم هستند که آن اصول و ارزشهای اخلاقی را رعایت کنند. در بعضی از انجمن ها حتی برای کسانی که این ارزشها و کدهای اخلاقی را رعایت نمی کنند، جرایمی مثل قطع عضویت در انجمن حرفه ای و نظایر آن در نظر گرفته می شود.

۵ - ویژگی بعدی داشتن یک مدل شایستگی است. به این معنی که اگر کسی مایل است وارد این حوزه حرفه ای شود و سپس ارتقا پیدا کند باید مجموعه ای از حداقلی قابلیتها و شایستگی های اولیه و تکمیلی را داشته باشد. بعضی از این قابلیتها از جنس استعداد و هوشمندی است و پاره ای دیگر از جنس دانش و مهارت که می شود آنها را از طریق آموزش به دست آورد. در آگهی های استخدام که عرض کردم تقریباً ۲۵۰ آگهی استخدام مدیر و متخصص منابع انسانی را از طریق سایت این انجمن نگاه کردم و مشاهده کردم ترکیبی از هر دو قابلیت اعلام و درخواست شده است. یعنی به دنبال مدیر یا متخصص می گشتند که بعضی از استعدادها و هوشمندیهای شخصی را داشته باشد به اضافه مجموعه ای از دانش و مهارتی که مستند به گواهینامه حرفه ای است.

۶ - ویژگی بعدی اینکه افرادی که در یک حرفه مشغول به کار هستند، معمولاً به صورت طولانی در آن حرفه باقی می مانند و کار راهه شغلی و تخصصی شان را عوض نمی کنند و این مساله می تواند شاهدهی باشد برای اینکه حوزه ای که می خواهیم بررسی کنیم حرفه است یا خیر؟ مثلاً یک حسابدار یا حسابرس معمولاً تمام طول کارراهه شغلی اش را به صورت یک نردبان طی می کند.

در استانداردهای ملی ما از کمک حسابرس شروع می شود، بعد حسابرس، حسابرس ارشد، سرپرست، سرپرست ارشد، مدیر، مدیر ارشد، و فرد تمام طول خدمتش را در این حرفه می گذراند.

۷ - ویژگی بعدی درون زایی است. به این معنی که مدیران ارشد آن حرفه از بین کسانی که سالهای قبل به عنوان کارشناس در پله های پایین نردبان قرار گرفتند و وارد حرفه شدند معمولاً انتخاب می شوند. به تعبیر دیگر هرچقدر مدیران ارشد منابع انسانی، سابقه مدیریت عملیاتی در سطوح پایین یا سابقه کارشناسی در حوزه منابع انسانی داشته باشند، می شود تلقی کرد که این حوزه به یک حرفه نزدیک می شود.

۸ - خصوصیت بعدی، استانداردهای عملکرد است؛ یعنی اینکه بتوانیم تشخیص بدهیم کسی که در این حرفه است آیا درست و مطابق انتظارات عمل کرده است؟ به عبارت دیگر مجموعه ای از انتظارات و استانداردهایی است که می توان براساس آنها در مورد عملکرد افراد حرفه قضاوت کرد. یا همان طور که آقای فخاریان فرمودند مشهود بودن نتایج. مثلاً اگر شرکت انرون دچار آن گرفتاری می شود، این یک شاهد و قرینه ای است که نشان می دهد اگر ملاحظات حرفه ای حسابداری و حسابرسی زیرپا گذاشته شود، یا کدهای اخلاقی توسط افراد حرفه ای ذی ربط مورد بی اعتنائی قرار گیرد، چنین نتایج مشهود منفی به بار خواهد آورد و افکار عمومی جامعه را علیه شرکت، بسیج خواهد کرد.

۹ - ویژگی بعدی نسبت بالای عضویت شاغلان یک حرفه در انجمن های حرفه ای است. یعنی هرچه تعداد کسانی که در یک حوزه کاری قرار دارند و عضو انجمن های حرفه ای اند بیشتر شود، می توان آن حوزه را حرفه ای تر تلقی کرد.

۱۰ - ویژگی دیگر داشتن برنامه ها و دوره های آموزشی منظم و مرحله ای است و در واقع حرفه ها برای خودشان برنامه های آموزشی دارند. برنامه ها هم منظم و هم مرحله ای است، یعنی با پیشرفت فرد در کار راهه شغلی اش در درون حرفه، برنامه های آموزشی مرتب و مکملی عرضه می شود.

۱۱ - آخرین ویژگی این است که معمولاً حرفه ها یک مجموعه قابل الگوبرداری دارند که افرادی که وارد حرفه می شوند، می توانند از آن الگوها استفاده کنند.

برای اینکه نگاهی داشته باشیم به اینکه امروز در دنیا حوزه مدیریت منابع انسانی چقدر حرفه ای هست یا نیست؟ یا چقدر با این ویژگیها و انتظاراتی که عرض کردم نزدیک است، در مورد بعضی از این خصوصیات مطالبی را عرض می کنم.

آمار و اطلاعات نشان می دهد که حوزه منابع انسانی در دنیا در حال گذار است و به تدریج به یک حرفه تبدیل می شود. منتها به نظر می رسد ما در سازمانهای کشورمان با این مرحله گذار هنوز فاصله زیادی داریم. انجمن مدیریت منابع انسانی در آمریکا براساس نیاز در سال ۱۹۵۸ تاسیس شد. در سال ۱۹۷۶ نیز فدراسیون جهانی انجمن های مدیریت منابع انسانی تاسیس شد. در حال حاضر ۵۸ کشور دنیا عضو این فدراسیون هستند و این امر نشان دهنده اقبالی است که حوزه منابع انسانی به حرفه ای شدن دارد. در کشورهای آمریکا، انگلستان و کانادا انجمن های حرفه ای در حوزه منابع انسانی وجود دارد که هرکدام بیش از ده هزار عضو دارند. این آمار نشان دهنده گسترش انجمن های صنفی است. بیش از نیمی از این انجمن های حرفه ای منابع انسانی دوره های آموزشی برگزار می کنند که منجر به صدور گواهینامه می شود. برگزاری دوره های آموزشی منجر به صدور گواهینامه بیش از بیست سال در کشورهای عضو فدراسیون سابقه دارد. یعنی این کشورها بیش از بیست سال پیش به این نتیجه رسیدند که افراد برای اینکه به عنوان مدیر یا متخصص حرفه ای وارد حوزه منابع انسانی شوند باید مجموعه ای از آموزشها را بگذرانند و در آزمونهای شرکت کنند، اگر موفق شدند می توانند به صورت موقت، گواهینامه صلاحیت برای ورود به آن حرفه را به دست بیاورند. تا الان نزدیک بیش از ۱۱۰ هزار نفر از کشورهای عضو این فدراسیون جهانی گواهینامه دریافت کرده اند. ۵۴ درصد از انجمن های عضو این فدراسیون، برنامه های مستمر آموزشی دارند. بیش از ۴/۳ انجمن های عضو فدراسیون اصول راهنمای رسمی در مورد کدهای اخلاقی شان را منتشر کرده اند. ۴/۱ انجمن ها هم جرایمی را برای اعضای که در رعایت کدهای اخلاقی کوتاهی می کنند اعمال می کنند.

در آمریکا، سهم مدیران ارشد حوزه منابع انسانی که اسمشان جزو ۵ نفر حقوق بگیر اول شرکت قرار دارد، ظرف سه سال گذشته از ۷/۳ درصد به نزدیک ۸ درصد رسیده است. معنی این امر آن است که سازمانهای آمریکایی برای مدیران شایسته و واحد صلاحیت حوزه منابع انسانی حاضرند حقوق بیشتری بپردازند و برای اینکه مدیران ارشد و شایسته را در حوزه منابع انسانی جذب کنند. از طریق سایتهاى مختلف به جستجو می پردازند.

متوسط سابقه کار کارشناسان ارشد منابع انسانی در شرکتهای اروپایی ۱۵ سال در همین حوزه است. یعنی این گروه از کارشناسان به طور متوسط ظرف ۱۵ سال پله های همین حوزه را به تدریج طی کرده و رشد کردند. حدود ۶۰ درصد از کارشناسان ارشد یا مدیران منابع انسانی در کشورهای اروپایی از بین کارشناسان جوان و کم سابقه همین حوزه بعضاً از درون سازمان خودشان یا بیرون انتخاب شدند و ۶۰ درصد از همان کار راهه شغلی رشد کردند. نزدیک ۱۰ درصد از اعضای هیات های مدیره در کشورهای اروپایی متخصصان منابع انسانی اند. وقتی مشاغل همتراز با عضویت در هیات مدیره را اضافه کنیم، مثلاً قائم مقامی مدیرعامل یا معاونت ارشد مدیرعامل، این نسبت به ۶۰ درصد می رسد. یعنی ۶۰ درصد شرکتهای بزرگ اروپایی در مدیریت ارشدشان یک نماینده از حوزه منابع انسانی دارند و این می تواند جایگاه سازمانی این حوزه را تقویت کند. حدود ۴/۱ مدیران ارشد منابع انسانی شرکتهای اروپایی عضو انجمن های حرفه ای منابع انسانی کشور خودشان هستند. مواردی که عرض کردم مروری بود برای اینکه بدانیم منظورمان از حرفه چیست؟ وقتی به دنبال حرفه ای کردن یا حرفه ای شدن مدیریت منابع انسانی هستیم، به چه ابعادی باید توجه کنیم.

من در بخش بعدی به مدیریت منابع انسانی در سازمانهای کشور، و نقش های نوینی که مدیران منابع انسانی برعهده دارند می پردازم و اینکه اصولاً برای ایفای آن نقشها چاره ای نیست جز اینکه ما هم تمام آن یازده خصوصیت را در سازمانهای کشورمان تثبیت کنیم، مخصوصاً افرادی که وارد حوزه منابع انسانی می شوند و می خواهند در این حوزه باقی بمانند در شرکتهای باید حتماً متصف به قابلیتها و ملتزم به آن کدهای اخلاقی باشند.

مهندس غفاری: در پاسخ به این سوال که چرا حوزه مدیریت منابع انسانی در کشور ما حریفه ای نیست باید گفت به دلیل اینکه هنوز ملزومات حرفه ای شدن مدیران منابع انسانی به طور کامل فراهم نشده است. از این رو است که خیلی افراد به خودشان این اجازه را می دهند که علی رغم نداشتن صلاحیت لازم در حوزه منابع انسانی دخالت بکنند.

مثلاً در حوزه مالی یا فنی، کسی حاضر نیست بدون تخصص دخالت کند، ولی در حوزه منابع انسانی به راحتی همه مداخله دارند زیرا بحث منابع انسانی را عمومی می دانند.

برای اینکه با مقدمه ای بحث را شروع کنم، باید عرض کنم تحقیقی که در سال ۱۹۹۶ از ۷۰۲ شرکت انجام شد نشان می داد که با بهبود سیستم های منابع انسانی به ازاء هر پرسنل، ۴۱ هزار دلار در هریک از شرکتهای مورد تحقیق، حقوق صاحبان سهام افزایش یافته است. یک پژوهش دیگر در یکصد شرکت آلمانی حاکی است که یک رابطه قوی بین سرمایه گذاری در حوزه منابع انسانی و افزایش ارزش سهام این شرکتهای وجود دارد. قابل توجه است که این شرکتهای در ده رشته مختلف فعالیت می کردند و فعالیت آنها به رشته خاصی مربوط نمی شد. بنابراین در عصری که ما قرار داریم دارایی های نامحسوس مانند رشد دانش در کارکنان و سازمانها ثروتهای بزرگ را تولید می کند، اینجاست که حوزه منابع انسانی باید رسالت خود را پیدا کرده و نقش خود را ایفا کند. من آماری را در جلسه شورای سیاستگذاری دومین کنفرانس منابع انسانی خدمت دوستان شرکت کننده ارائه نمودم که براساس این آمار در سال ۱۹۹۶، بانک جهانی طی یک بررسی حدود ۱۹۲ کشور عضو را به سه گروه A، B و C تقسیم کرده است. گروه A کشورهای دارای منابع طبیعی و گروه B کشورهای فاقد صادرات مواد خام و گروه C هم کشورهای توسعه یافته را تشکیل می دادند. در گروه A که ۶۳ کشور را در بر می گیرد و ایران هم در این حوزه قرار دارد و کشورهای در حال توسعه نامیده می شوند، منابع ایجاد ثروت بین سه عنصر منابع انسانی، منابع فیزیکی و منابع طبیعی به این صورت تقسیم شده است: ۳۶ درصد منابع انسانی، ۲۰ درصد منابع فیزیکی و ۴۴ درصد منابع طبیعی. در کشورهای گروه B که یکصد کشور را شامل می شود و فاقد صادرات مواد خام هستند ۵۶ درصد منابع انسانی، ۱۶ درصد منابع فیزیکی و ۲۸ درصد منابع طبیعی به چشم می خورد. در کشورهای توسعه یافته که ۲۹ کشور هستند ایجاد ثروت این گونه تقسیم شده است: ۶۷ درصد منابع انسانی، ۱۶ درصد منابع فیزیکی و ۱۷ درصد منابع طبیعی. طبق آمار بالاترین درصد نقش ثروت آفرینی در حوزه توسعه منابع انسانی در کشور ژاپن با ۸۰ درصد می باشد. به هرصورت توسعه منابع انسانی بدون مدیریت حرفه ای تحقق نخواهد یافت و شاید حلقه مفقوده خیلی از کشورهای در حال توسعه عدم توجه کافی به این مهم است. به نظر من بهتر است وظایف مدیریت منابع انسانی را برای حرفه ای شدن مشخص کنیم. ما با چند شرکت محدودی که در ایران در حوزه H.R.M کار می کنند و می خواهیم پژوهشی را انجام بدهیم واقعاً با مشکل و محدودیت کمی و کیفی مواجه هستیم. برای مثال پژوهشی به نام الگوبرداری (BENCHMARKING) فرایند منابع انسانی در ده شرکت برتر دنیا داشتیم. اتفاقاً افراد را پیدا کردیم و کارها همه تقسیم شد. سوال این بود که فرایندهای مدیریت منابع انسانی چیست؟

## فرایندهای اصلی

فرایند مدیریت منابع انسانی را می توان در این ۱۴ فرایند اصلی که بنده فقط سرفصل های آن را می گویم طبقه بندی کرد: برنامه ریزی منابع انسانی، جذب منابع انسانی، توجیه و روانه سازی، آموزش و توسعه مهارتها، طراحی و اجرای مسیرهای شغلی، طراحی و اجرای سیستم های پرداخت و جبران خدمات، طراحی و استقرار مشارکت کارکنان، طراحی و استقرار سیستم های ارزیابی عملکرد، تامین ایمنی، بهداشت و سلامت کارکنان، مدیریت روابط کار و انضباط، طراحی و استقرار سیستم های جایگزین پروری و جانشین پروری، توسعه و تدوین نظامهای اطلاعاتی منابع انسانی، مدیریت ارتباطات داخلی، و بالاخره مدیریت نرخ خروج از خدمت و منصرفین.

حال اگر ما بتوانیم برای هرکدام از این فرایندها راهکارهای مناسب و بومی ارائه کنیم خواهیم توانست که مدیریت منابع انسانی را به سوی حرفه ای شدن هدایت کنیم. همان طور که دوستان اشاره کردند ما نیاز داریم که انجمن های حرفه ای، این مدیران را پشتیبانی کنند. برای اینکه مدیران منابع انسانی تبادل تجربیات داشته باشند و آموزشهای متمرکز را ببینند، هیچ جایگاهی وجود ندارد. اولین کنفرانس منابع انسانی که در آبان ماه سال گذشته برگزار شد، این هدف را دنبال می کرد که به حوزه توسعه منابع انسانی در کشور سروسامان داده و آنها را دارای پشتوانه علمی کند. دومین کنفرانس منابع انسانی، حرفه ای شدن توسعه منابع انسانی را در اردیبهشت سال آینده دنبال خواهد کرد. خوشبختانه استقبال شایان توجهی از کنفرانس شده است. وزارتخانه ها، سازمانها و دستگاههای دولتی و خصوصی و خصوصاً بخشهای صنعتی مشارکت بهتر و بالاتری را داشته اند. اولین پیش کنفرانس اواخر مهرماه طی چندروز در شیراز برگزار شد و استقبال خوبی از آن به عمل آمد. ۲۵۰ مدیر منابع انسانی از یکصد سازمان مختلف در کنفرانس شیراز جهت تبادل تجربیات بنگاههای بزرگ انجام شد و ۳۳ تجربه بسیار موفق به دبیرخانه کنفرانس ارسال شد. هرچند دومین کنفرانس را باید N.G.O ها برگزار می کردند، اما سازمان گسترش به دلیل خلاء سازمانهای غیردولتی کنفرانس را برگزار کرد. خوشبختانه انجمن ملی مدیران منابع انسانی با پشتیبانی سازمان گسترش و با

شرکت مجمع عمومی حدود سی شرکت و بنگاههای بزرگ کشور تشکیل شده است. اولین مجمع انجمن برگزار شد و هیات مدیره آن انتخاب گردید و انجمن در حال ساماندهی و تنظیم ضوابط و آیین نامه ها و دستورالعمل های مربوطه می باشد و در گردهمایی مهرماه در شیراز عضوگیری را آغاز کرده است. از همین جا یعنی از طریق نشریه وزین تدبیر پیشنهاد می کنیم که مدیران منابع انسانی به هر نحو که شده است در این انجمن شرکت کنند. البته دو انجمن منابع انسانی اراک و تبریز قبلاً به ثبت رسیده است و دبیران هر دو عضو این انجمن نیز هستند. ارتباط تنگاتنگی بین اینهاست و قرار شده است که انجمنهای منابع انسانی در شهرستانها شعب انجمن مادر باشند. به هر صورت ما خیلی امیدواریم که انجمن بتواند حرفه ای گری را در حوزه مدیریت منابع انسانی دنبال کند و گردهمایی های منظمی داشته باشد و مجلات علمی را برای مدیران منابع انسانی فراهم و ارسال نماید.

## **بانک اطلاعات مدیران**

بحثی که جا دارد در اینجا مطرح کنم این است که در سازمان گسترش کاری انجام دادیم که خوشبختانه نتیجه اش را این روزها گرفته ایم. ما بانک اطلاعات مدیران درست کردیم. برای این کار، اطلاعات مدیران صنعت کشور را جمع کرده و اطلاعات نزدیک به ۹ هزار نفر را در این بانک جمع آوری کردیم که به زودی همه می توانند از این بانک استفاده نمایند.

تدبیر: باسپاس از شرکت کنندگان محترم، بخش دوم و پایانی میزگرد در شماره آینده به اطلاع خوانندگان گرامی خواهد رسید.