

## مدلهای توسعه منابع انسانی

### جلال حسنی صدرآبادی

(نویسنده مسئول)، کارشناس ارشد مدیریت بازرانی گرایش بیمه و کارشناس ارشد اقتصاد و برنامه ریزی اداره کل تامین اجتماعی استان یزد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران.

#### چکیده

تغییر و تحولات موجود در دنیای امروز و تشدید رقابت جهانی، سازمانها را مجبور به ارائه محصولاتی با قیمت پایینتر و کیفیت و قابلیت اطمینان بالاتر کرده است. این فشار موجود در رقابت جهانی و تغییرات اجتماعی به نوعی انقلاب در حوزه منابع انسانی منجر شده که انواع سازمانها را تحت الشعاع خود قرار می دهد و این تحولات استمرار دارند (Perry, 1991). حوزه منابع انسانی گستره ای از فعالیتهای متنوع شامل جذب، نگهداری و پرورش نیروی کار با استعداد و پر انرژی را شامل می شود. در برنامه ریزی منابع انسانی نیازهای سازمان تجزیه و تحلیل می شود و برای رفع این نیازها به طرق مقتضی از جمله آموزش اقدام می شود. برای بهبود و تعالی سازمان، بایستی تحولی هدفمند در زمینه های مختلف مرتبط با آن، از جمله منابع انسانی ایجاد کنیم و برای توسعه و بهبود آن اقدام نماییم چرا که در مسیر بهبود مستمر سازمان، نیازمند آنیم که از نیروی انسانی توانمند و کارا بهره بهینه بگیریم. مستندات و تجربیات گویای اینست که عواملی همچون آموزش، تغییرات ساختار سازمان و نیز مشارکت دهی کارکنان در افزایش کارایی و اثر بخشی نیروی انسانی سازمان و ارتقاء تعهد سازمانی افراد موثر است. در توسعه منابع انسانی مدل‌های گوناگونی برای تحقق بهتر این اهداف بیان گردیده که چند مورد در این نوشتار تجزیه و تحلیل می گردد.

واژه‌های کلیدی: مدل‌های توسعه منابع انسانی

## مقدمه

### مفهوم توسعه منابع انسانی

یکی از وظایف و فرایندهای اصلی در چرخه منابع انسانی، توسعه منابع انسانی است که به مسایلی چون ایجاد یک سازمان پویا و استفاده از فرصتهای آموزش و پرورش و یادگیری کارکنان به منظور بهبود عملکرد سازمانی، گروهی و فردی می پردازد. فعالیتهای توسعه منابع سازمانی شامل طراحی و ارائه آموزش، پرورش و توسعه برای بهبود اثربخشی سازمانی می باشد (وودویک و باتستا، ۲۰۰۲). نادلر به عنوان پیشگام نظریات توسعه منابع انسانی در ۱۹۶۰، توسعه منابع انسانی را تجارب یادگیری سازمان یافته ای که به وسیله کارفرمایان در یک دوره زمانی خاص به منظور بهبود عملکرد و رشد فردی ارائه می شود، تعریف کرد. گیلی و اگلند ۲۰ سال بعد فرایند توسعه منابع انسانی را به عنوان فرایندی که با سه بعد زیر موجب کارایی سازمان می گردد تعریف کردند. (گیلی و اگلند، ۱۹۹۲)

- توسعه افراد با تمرکز بر بهبود عمل کرد مرتبط با شغل فعلی
- توسعه مسیر شغلی با تمرکز بر بهبود عملکرد مأموریت‌های آتی شغلی
- توسعه سازمانی که منجر به استفاده بهینه از پتانسیل های انسانی و بهبود عملکرد انسانی (ماندنی تونکه نژاد، علی داوری، ۵۲ - ۵۳: ۱۳۸۸)

در یک تعریف تقریباً جامع، توسعه منابع انسانی را می توان فرایند توسعه و برانگیختن تخصص های انسانی از طریق توسعه سازمانی و آموزش کارکنان و توسعه به منظور عملکرد تعریف کرد. همچنین توسعه منابع انسانی را می توان فرایند یا فعالیتی کوتاه مدت یا بلند مدت به منظور توسعه دانش، تخصص، بهره وری و رضایت کاری در سطوح مختلف فردی، تیمی، سازمانی یا ملی نامید (مک لین، ۲۰۰۱).

### مدلهای توسعه منابع انسانی

از ابتدای پیدایش مبحث توسعه منابع انسانی تا کنون مدل‌های بسیاری توسط محققان و اندیشمندان این حوزه مطرح گردیده که به چند مورد با ذکر ویژگیها اشاره می گردد.

#### مدل خود ارزیابی فرایند توسعه منابع انسانی (EFQM) (یا مدل توسعه سرآمدی) ۱

- این مدل براساس مدل تعالی سازمان بنا گردیده است و فرآیند محور بوده و بر سرآمدی سازمان تأکید دارد. مفاهیم بنیادین توسعه منابع انسانی بر مبنای مدل خود ارزیابی فرآیند توسعه انسانی به شرح ذیل اعلام می گردد:
- توسعه نتیجه گرایی: سازمانی که براساس مدل تعالی می خواهد سرآمد باش باید افراد سرآمد داشته باشد و فردی که می خواهد سرآمد باشد باید بگونه ای کار کند که به نتیجه مطلوب یا تحقق اهداف سازمانیش دست یابد.
  - توسعه مشتری مداری: سطح رضایت مشتری ضامن وفاداری، اطمینان و ایجاد تعهد مشتری به فرد است.
  - توسعه خود رهبری: مسئولیت پذیری در انجام کارها در راستای دستیابی به اهداف بخشی / واحدی.
  - مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیتها: فردی که می خواهد سرآمد باشد باید با بکارگیری مطلوب سیستمها، فرآیندها و ابزار، واقعیت‌های مرتبط به هم پیوسته را ثبت نماید.
  - توسعه و مشارکت فردی: فرد سرآمد باید با یادگیری و نوآوری و بروز خلاقیت زمینه توانمندی فردی خود در انجام امور را تقویت نماید تا با تعامل با دیگران زمینه صعود جمعی به هدف را ایجاد نماید.
  - یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر: آماده سازی زمینه ظهور استعدادها فردی با یادگیری و نوآوری
  - توسعه ارزش و مهارتها: ایجاد ارزش و سعی در توسعه ارزش از طریق کاهش هزینه، بهبود کیفیت، آراستگی محیطی، جلوگیری از اتلافها، انتقال دانش و تجربیات
  - مسئولیت سازمانی فرد: فرد سرآمد باید فراتر از انتظارات در سازمان عمل نماید.

<sup>۱</sup> - محسن ابراهیمی، بابک مرادی، لیلا کرمانجی (مدل خودارزیابی فرآیند توسعه منابع انسانی بر اساس مدل تعالی سازمان)

#### معیارها:

مدل سرآمدی EFQM از ۹ معیار تشکیل شده که به دو دسته تقسیم می شوند:  
۱- توانمندسازها: پنج معیار اول این مدل بوده و عواملی هستند که معاونت منابع انسانی را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می سازند که شامل رهبری، کارکنان، خط مشی و استراتژی و در نهایت شرکا و منابع هستند.

#### ۲- نتایج

بیان کننده دستاوردهای حاصل از توانمند سازها هستند که شامل (نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد می شود)

#### چهارچوب مفهومی توسعه منابع انسانی استراتژیک (گاراوان، ۲۰۰۷)<sup>۲</sup>

این مدل همانگونه که از نامش مشخص است مفهومی بوده و ابعاد زیر را در بر می گیرد.

۱- تمهیدات توسعه منابع انسانی استراتژیک برای تسهیل توسعه قابلیت‌های اصلی سازمان است که برای توسعه و حفظ مزیت رقابتی پایدار ضروری هستند.

۲- توسعه منابع انسانی استراتژیک شرکت را قادر می سازد تا با بهترین استفاده از توانایی های خاص کنونی شرکت و از طریق توسعه توانایی ها و مهارت‌های جدید برای مقابله با تغییرات و چالش ها آماده باشد.

۳- کارکردهای توسعه منابع انسانی استراتژیک باید هم به استراتژی‌های برنامه ریزی شده و هم استراتژی‌های ظهور یابنده حساس باشد.

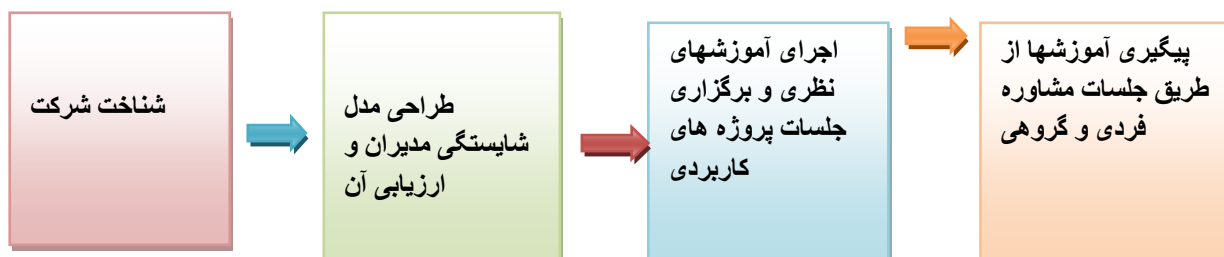
هر یک از این سه کارکرد این مدل را می توان به منظور تسهیل تمرکز بر یادگیری سازمانی، تغییر سازمانی، و عملکرد سازمانی بکار برد.

#### مدل شایستگی<sup>۳</sup>

مدل شایستگی عبارت است از مجموعه ای سیستماتیک از شایستگیها در یک نقش یا مجموعه ای از نقشهای مشابه که موجب می شود افراد در آن نقشها موفق شوند. مدل شایستگی سرمشق و الگوی رفتارهای موفقیت آمیز برای سایرین می باشد و به نقش ها هویت حرفه ای می بخشد.

مدل شایستگی فرایندی بوده و روش عمومی آن به این صورت می باشد:

- تعیین دقیق محدوده توسعه مدل ارزیابی
  - شناسایی شایستگی های مورد نیاز با استفاده از منابع گوناگون (استانداردهای حرفه ای، مصاحبه با افراد موفق و نمونه در حرفه های مورد نظر، مدل های شایستگی شرکت‌های مشابه و موفق)
  - دسته بندی شایستگی ها به حوزه ها، واحد ها و اجزای رفتاری
  - بررسی روایی مدل توسعه داده شد
- مثال: فرآیند پیشنهادی برای آموزش بر اساس رویکرد شایستگی



<sup>۲</sup> <http://www.ukessays.com/essays/management/a-systematic-model-of-training-management-essay.php>

<sup>۳</sup> سید بابک علوی (۲۰۰۸): مدیریت منابع انسانی مبتنی بر رویکرد شایستگی

## مدل عقلایی توسعه منابع انسانی

مدل عقلایی توسعه منابع انسانی مفهومی بوده و بر هم آهنگی و هم گونی سیستم منابع انسانی و سازمانی با استراتژی سازمانی تأکید می کنند. که به آن مدل سازگار نیز می گویند. مدل عقلایی به رابطه خطی میان استراتژی کل و یا استراتژی منابع انسانی و زیرمجموعه های آن معتقد است. نظریه هایی مانند نظریه مبتنی بر سرمایه انسانی (بکر، ۱۹۶۴) و نظریه مبتنی بر نقش رفتاری (هارت، ۱۹۸۹) این نگرش را تأیید می کنند. (اعرابی، فیاضی، ۱۳۸۷: ۱۱)



## مدل I-A توسعه منابع انسانی

این مدل به توسعه منابع انسانی به عنوان یک حوزه فعالیتی سازمان توجه دارد. در این مدل مفهومی بر مبنای نظریه عمومی عمل، فعالیت های توسعه منابع انسانی به چهار مقوله طبقه بندی می شوند. چارچوب I-A قابلیت طبقه بندی و مفهوم سازی توسعه منابع انسانی در هر دوه حوزه نظری و عملی را دارد. در این چارچوب در یک بعد توجه به درون و بیرون به عنوان یک منشأ توجه اساسی در اقدامات توسعه منابع انسانی مدنظر قرار می گیرد. در بعد دیگر، هدف اقدامات توسعه منابع انسانی مدنظر است که این اهداف به عنوان ابزار یا اهداف تقسیم می شوند.

بر اساس این طبقه بندی، دو دسته از فعالیتها یعنی هویت بخشی و هماهنگ سازی (I) متمرکز بر درون سازمان و دو دسته از اقدامات یعنی موفقیت و انطباق (A) بر بیرون از آن متمرکز هستند. این رویکرد، رویکردی منعطف و پویا برای معرفی و شناخت توسعه منابع انسانی می باشد. (کالاها و داویلا، ۲۰۰۴)

## ابعاد:

- **هویت بخشی:** این بعد به اقداماتی اشاره دارد که فرهنگ مشترک را حفظ می کند و حس مشترک را برجسته می سازد. از جمله اقدامات این بعد می توان به اجتماعی کردن، حمایت و توسعه و نمایش هنر سازمان و ارزشهای آن اشاره نمود.
- **هم آهنگ سازی:** به مکانیسم هایی اشاره دارد که موجب پیوستگی میان اجزای سازمان می گردد. این بعد به اعضا حس متعلق بودن را اعطا میکند. بعضی اقدامات در این بعد از این جمله اند:
  - ۱- مشارکت فعال در فعالیتهای یادگیری و عملکردی
  - ۲- ایجاد شبکه های یادگیری
  - ۳- فراهم نمودن امکان تسهیم دانش برای تمام ذینفعان سازمان
  - ۴- طراحی و اجرای فعالیتهای تیمی
- **موفقیت:** به اقداماتی اشاره دارد که حرکت منابع در جهت رسیدن به اهداف سازمان را مد نظر دارند. نمونه ای اقدامات از این قرار است:
  - ۱- توجه ذهنی به مقوله های مرتبط با آموزش
  - ۲- طراحی و اجرای دوره های آموزشی و توسعه مهارتهای رهبری
  - ۳- انجام فعالیتهای برنامه ریزی مانند برنامه ریزی استراتژیک
  - ۴- تهیه و تدارک استانداردهای اخلاقی و رفتاری و ارزشی (کالاها و داویلا، ۲۰۰۴)
- **انطباق:** اقدامات انطباقی هستند که به سازمان کمک می کنند تا به منظور کسب اطلاعات و منابع از محیط خارجی خود را با محیط منطبق نماید.

- ۱- الگوبرداری از رهبران و پیشگامان موفق سازمانها
- ۲- اعزام کارکنان برای دوره های آموزشی خارج از سازمان
- ۳- تحقق امکان جستجوی اطلاعات درون سازمان
- ۴- فراهم سازی امکان ایجاد جمع آوری نظریه های مرتبط با حوزه کاری

#### نتیجه

با توجه به اهمیت روز افزون منابع انسانی به عنوان عامل مهم تحول سازمانها در عصر رقابت ، توسعه و بهبود مستمر منابع انسانی و پرورش آنها به گونه ای اجتناب ناپذیر ، ضروری به نظر می رسد. بر این اساس شناخت ابعاد دقیق توسعه منابع انسانی و ارایه راه حل های اصولی و منطقی در جهت توانمند سازی و توسعه آن ها از اهم وظایف و مشغله های فکری مدیران سازمانها می باشد. در این راستا ، هدفها و استراتژیهای مهم فعالیت های توسعه منابع انسانی سازمان باید به روشنی تعریف شده و عناصری چون ارتقای کیفیت عملکرد افراد ، کاهش هزینه ها و ضایعات فردی و سازمانی ، رضایت مندی بیشتر ذینفعان سازمان و نهایت تقویت سازمان در خلق و حفظ مزیت رقابتی آن در نظر گرفته شود و از همین روست که محققان این حوزه تلاش نموده اند تا با ارائه مدلهای مفهومی و فرآیندی به کمک مدیران بشتابند تا به اهداف خود دست یابند و نکته مهم این است که در ارائه مدلهای جدید متناسب سازی آنها با تکنولوژی و فن آوری باید مورد توجه قرار گیرد.

#### منابع

- ماندانا تونکه نژاد، علی داوری، ۱۳۸۸: (توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه شناختی سازمان) فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (۸۰-۵۱)
- سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی (۱۳۸۷) استراتژی منابع انسانی، تهران ، انستیتو ایز ایران.
- <http://www.ukessays.com/essays/management/a-systematic-model-of-training-management-essay.php>
- Callahan, Jamie L. and Dávila Tiffany Dunne De (2004). An Impressionistic Framework for Theorizing About HRD, Human Resource Development Review. 3, 75.
- Perry, Nancy J.(1991). The Workers Of The Future, The New American Century, Spring-summer