

پرورش راهبردی منابع انسانی (جلد اول)

کتاب منتخب انجمن آموزش و توسعه آمریکا (ASTD)
سال ۱۹۹۹

مترجمان:
دکتر ناصر میروسیاسی
داریوش غلامزاده



انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

Watson, John
پرورش راهبردی منابع انسانی / [جان والشن] مترجمان ناصر
میرسپاسی، داریوش غلامزاده؛ [برای] انجمن مدیریت منابع انسانی
ایران. — تهران : آمار، ۱۳۸۴. —
۲ ج. : مصور، جدول.

ISBN: 964-93796-1-4 (ج. ۱)

Strategic Human resource development.

عنوان به انگلیسی:
فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیا.
کتابنامه.

۱. نیروی انسانی — مدیریت. ۲. نیروی انسانی — برنامه ریزی.
الف. میرسپاسی، ناصر، ۱۳۱۳ = مترجم. ب. غلامزاده، داریوش،
۱۳۵۳ = مترجم. ج. انجمن مدیریت منابع انسانی ایران. د. عنوان.
۶۵۸ / ۳۰۱ HF ۵۵۴۹/۵ ۱۹۰۲
۱۳۸۴

م ۸۴-۱۰۶۴۵

کتابخانه ملی ایران

پرورش راهبردی

منابع انسانی (جلد اول)

مترجمان: دکتر ناصر میرسپاسی و داریوش غلامزاده



انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

مدیر اجرایی: مهران بهروز فغانی

ویراستار: عاطفه حجازی

ناشر: انتشارات آمار

طراحی جلد: شاپور حاتمی

طراحی و اجرای صفحات: محمود محرابی (روناس)

لیتوگرافی: پیمان

چاپ و صحافی: نقشینه پیمان

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

چاپ اول: مهر ماه ۱۳۸۴

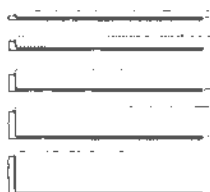
شابک: ۹۶۴-۹۳۷۹۶-۱-۴

قیمت: ۴۸۰۰ تومان

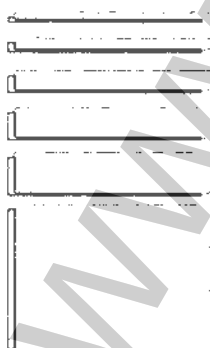
مرکز فروش: انجمن مدیریت منابع انسانی ایران - تلفن: ۰۵-۲۲۰۱۴۲۰۳

کلیه حقوق و امتیاز این کتاب برای انجمن مدیریت منابع انسانی ایران محفوظ است.

هرگونه استفاده تجاری و بازرگانی، بازنویسی، خلاصه نویسی، برداشت به صورت زیراکس، ضبط کامپیوتری
تهیه لوح فشرده، شبکه اطلاع رسانی و هر نوع تکثیر بدون اجازه کتبی از انجمن مدیریت منابع انسانی ایران ممنوع
و قابل پیگیری است.



پیشگفتار
انجمن
مدیریت
منابع انسانی
ایران



www.ketab.ir

انجمن مدیریت منابع انسانی ایران به منظور تقویت و ارتقا قابلیت های مدیران منابع انسانی تشکیل شده است. اهداف انجمن عبارتند از :

- اشاعه فرهنگ مدیریت منابع انسانی
- توسعه دانش و ارتقای سطح پژوهش در حوزه مدیریت منابع انسانی
- ایجاد توانمندی در انجمن جهت ارائه پیشنهادها و نظرات به منظور مشارکت در سیاستگذاری و تدوین قوانین و مقررات
- ایجاد فضای مناسب جهت تبادل اطلاعات، تجربیات، ایده ها و بررسی مسایل مشترک و صنفی اعضا
- انجمن مدیریت منابع انسانی در انتخاب نوع کتب (اعم از تالیف و ترجمه)، تهیه، تدوین، چاپ و انتشار، همواره اصولی را مد نظر دارد که برخی از مهمترین آنها عبارتند از :
- اشاعه اندیشه ها و نوآوریهای پژوهشی و تجربی مربوط به دانش منابع انسانی در سطح ملی و بین المللی
- انتشار کتب مرتبط با حوزه های منابع انسانی (HR) مورد نیاز مدیران و کارشناسان فعال در صنعت

○ انعکاس مباحث روز منابع انسانی به نحوی جامع و با نثری ساده و روان.

مادر عصر شگفت انگیزی به سر می بریم که « انفجار دانش » نامیده می شود. در این عصر که با نهضت جهانی شدن همراه است. عرصه دانش روز به روز گسترده تر و پیچیده تر می شود. گرچه این روندها ضرورت فراگیری و آموختن را صد چندان کرده است. اما بریک اصل بسیار سرنوشت ساز تأکید دارد و آن اینکه منابع انسانی کمیاب ترین منابع و تضمین بخش موقعیت رقابتی بلند مدت شرکتها محسوب می شود. به عبارتی، سرمایه انسانی و توسعه منابع انسانی از موضوعات کلیدی عصر حاضر تلقی می شوند.

به دلیل همین نقش مهم منابع انسانی در کامیابی شرکتها. باید مدیریت منابع انسانی از جایگاه رفیع تر در سازمانها برخوردار شود و از دیدگاهی استراتژیک نسبت به فرآیندهای منابع انسانی و سازگاری آن با استراتژی های سازمان برخوردار باشد.

به علاوه، نقشهای مدیران منابع انسانی در حال تغییر و دگرگونی است. از آنها انتظار می رود که علاوه بر وظایف متداول به ارزشها، اخلاقیات، ارتباطات، مسئولیتهای اجتماعی، تغییر و یادگیری سازمانی بپردازند. افزون بر آنها، حوزه منابع انسانی را از لحاظ اقتصادی، کارآ و از جنبه استراتژیهای کسب و کار اثر بخش اداره نمایند. اجرای این نقشهای بزرگ، مستلزم مدیران و کارشناسان فکور و شایسته است. بر اساس چنین تحلیل و نگرشی کتاب حاضر که به شهادت دست اندرکاران، یکی از خلاء های نظری جامعه ایران بود، انتخاب شد. کتاب، نگرش استراتژیک دارد و به ویژه به استراتژی توسعه منابع انسانی می پردازد که هم به جهت گیری کلی سازمان کمک می کند و هم یادگیری افراد را تسهیل می بخشد. سایر ویژگی های کتاب به قرار ذیل می باشند :

○ نویسنده محترم بیش از سه سال برای تدوین و جمع آوری مطالب آن تلاش نموده و در انتخاب مباحث و گزینش متون علمی مناسب همت گمارده اند. به علاوه، اثر یاد شده حاصل سالها تدریس در مقاطع کارشناسی ارشد است و از این رو، ابهامات مباحث زدوده شده اند.

○ کتاب، اندیشه های نظریه پردازان معتبر را مورد بحث قرار می دهد و نا اندازه زیادی حاوی موضوعات روز و جاری است که طرح آنها می تواند عرصه علم و دانش کشور را تقویت کند.

○ انجمن منابع انسانی آمریکا، اثر مزبور را کتاب سال ۱۹۹۹ معرفی نموده که بیانگر ارجحیت آن به سایر منابع موجود است. ضمناً یک نهاد حرفه ای مطالب و محتویات آن را مرور کرده و بر مطالعه و ترویج آن تأکید ورزیده است.

○ کتاب، جنبه های کاربردی را با نظری در هم آمیخته و ابعاد عملی تئوریها را تشریح می کند.

ب
پ
ت
ث
ج
ح
خ
د
ذ
ر
ز
س
ص
ض
ط
ظ
ع
غ
ف
ق
ک
گ
خ
ح
ج
د
ذ
ر
ز
س
ص
ض
ط
ظ
ع
غ
ف
ق
ک
گ

اکثر مباحث با ارایه تجربه های عملی تشریح شده و کلیه مطالب با تصویرها (مدلها)، نمودارها و مثالهای متعدد همراه اند تا زمینه تفهیم بیشتر مباحث فراهم شود.

○ کتاب، آکنده از مثالهای مربوط به کاربرد منابع انسانی در سازمانها است. گرچه این مثالها به کشورهای پیشرفته غربی تعلق دارند، ولی برای درک و فهم مباحث و نحوه کاربرد مباحث در دنیای واقعی موثرند.

ویژگی های یاد شده این انجمن را بر آن داشت تا زمینه استفاده تمامی دانشجویان، دانش پژوهان، کارشناسان و مدیران حوزه منابع انسانی را از این مجموعه ارزشمند فراهم سازد. در این راه افراد بسیاری نقش های سازنده ای ایفا نموده اند که بدون همکاری و تلاش صادقانه آنان، تنظیم و انتشار کتاب حاضر میسر نمی شد، که شایسته است از خدمات شایسته آنان قدر دانی گردد.

به ویژه تلاش و ممارست ارزنده مترجم محترم جناب آقای دکتر داریوش غلامزاده برای برگرداندن اثر و تسریع در فرآیند کار، شایان ذکر است. جناب آقای دکتر غلام زاده نهایت سعی خود را برای تدوین اثری ساده و دقیق برای انتقال صحیح مباحث و حفظ اصالت مطالب معمول نموده اند. همچنین لازم است که از زحمات استاد ناصر میرسپاسی که هدایت ترجمه متن حاضر را بر عهده داشتند و در معادل سازی و ترجمه، نقش مهمی را ایفا نمودند، تقدیر و تشکر شود. آقای دکتر ذبیح الله هاشمی که با حمایت های بی دریغ خود زمینه را برای انتخاب کتاب و ترجمه آن فراهم کردند. آقای مهندس داود برگریزان که زحمت بازخوانی کتاب را تقبل کردند و سرکار خاتم عاطفه حجازی که با حوصله و دقت زیاد ویرایش کتاب را عهده دار شدند. سرکار خاتم ها آذر مشهدی فراهانی و شهناز ایزدی که برای تایپ و انجام اصلاحات مکرر کتاب همکاری صمیمانه ای داشتند.

کتاب در چهار بخش تنظیم شده است :

- بخش اول شامل مباحثی چون مرور کلی برای استراتژی توسعه منابع انسانی، دیدگاه های فعلی در موضوع توسعه منابع انسانی، استراتژی توسعه منابع انسانی و رویکردهای مطرح در توسعه منابع انسانی و رابطه آن با مدیریت منابع انسانی است.
- بخش دوم برخی موضوعات یاد شده را با ابعاد بیشتر و به تفصیل بحث می کند، مثل نقشهای توسعه منابع انسانی، نقشهای مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی، توسعه حرفه ای، برون سپاری و الگو سازی.
- بخش سوم موضوعات یادگیری سازمانی، مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، دانشگاههای سازمانی، فرآیند تغییر، جهانی شدن و خلق هم افزایی را تشریح می کند.

© بخش چهارم ارزشهای سازمانی، اخلاقیات، تنوع در محیط کار و پایداری را مورد بررسی قرار می دهد.

کتاب حاضر، ترجمه دو بخش اول کتاب است و به زودی جلد دوم آن که حاوی بخشهای سوم و چهارم است به علاقمندان تقدیم خواهد شد. امیدوار است مطالب ارزشمند این کتاب بتواند انتظارات مدیران، کارشناسان، دانشجویان، دانش پژوهان و دیگر علاقمندان به حوزه منابع انسانی را برآورده سازد.

از استادان و صاحب نظران ارجمند تقاضای می شود با پیشنهادات و ارشادات خود، این انجمن را برای دستیابی به اهداف خود، به ویژه تدوین و انتشار آثار علمی در این حوزه یاری دهند. همچنین، پیشنهادات و توصیه های استادان محترم را برای انجام تعديلات و اصلاحات بعدی این اثر مشتاقانه پذیرا است.

مهندس سید مسعود همایونفر

رئیس انجمن مدیریت منابع انسانی ایران



پیشگفتار

www.ketab.ir

با نام خدا ترجمه کتاب توسعه راهبردی (استراتژیک) منابع انسانی را به دانشجویان رشته های مدیریت و مدیران علاقمند به توسعه پایدار سازمان های خود معرفی می نمایم.

زمانی که آقای غلامزاده همکار بسیار علاقمند به مقوله توسعه منابع انسانی این کتاب را به اینجانب معرفی نمود، محتوای بسیار غنی کتاب مرا تحت تأثیر قرارداد و از دستیابی به چنین منبع به نظر اینجانب کم نظیر، در حوزه توسعه منابع انسانی بسیار خوشحال شدم و زمانی که ایشان پیشنهاد ترجمه کتاب را نمودند خوشحال تر شدم زیرا نه تنها چنین منبعی به زبان فارسی در اختیار نیست بلکه به زبان انگلیسی نیز، جزو کتاب های نادر به حساب می آید.

با عنایت به اینکه بیش از چهل سال است به یادگیری و تدریس مقوله مدیریت و توسعه منابع انسانی پرداخته ام و از زمانی که عنوان این مطلب، نیروی انسانی (Man Power)، پرسنل (Personnel)، امور کارکنان و نظیر این عناوین بوده تا ظهور واژه منابع انسانی (Human Resource) و واژه های جدیدتری مانند سرمایه انسانی (Human Capital)، دارایی های انسانی (Human Assets) و اشاراتی که انسان بعنوان محور توانمندی (Core Competency) و سرمایه هوشمند (Intellectual Capital) بوده و بالاخره واژه ای که استاد مسلم نظریه های مدیریت پیتر دراکر تحت عنوان کارکنان با دانش (Knowledge Workers) مطرح ساخته تاکنون، به نگارش و تدریس این حوزه از مباحث

مدیریتی مشغول بوده و هستم. با سپاس از خداوند متعال در این مدت مستقیماً ناظر تحولات مفهومی و محتوایی موضوع در ایران و خارج از ایران بوده‌ام و از تحولات نظری و عملی بعنوان مشاهدات شخصی - و نه نقل قولی از تاریخچه تحولات نگرش های علمی و تجربی که صرفاً دریافت نقل قول های دیگران باشد - می توانم اظهار نظر کنم. نمونه ای از این تلاش ها، کتاب درسی مدیریت منابع انسانی است که اولین بار در سال ۱۳۶۱ به چاپ رسید و با به روز کردن مطالب آن تقریباً تا به حال بیست بار چاپ شده و در سالهای اخیر عنوان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرش روند جهانی شدن به خود گرفته است و یک بخش کامل آن به آموزش و توسعه منابع انسانی اختصاص داده شده و تجربیاتی در این زمینه در ایران ارایه شده است.

اما کتاب توسعه راهبردی (استراتژیک) منابع انسانی که به همت آقای غلامزاده و همکاری مختصر اینجانب ترجمه و منتشر می شود بنظر من یکی از جامع ترین کتاب هایی است که تا بحال در این زمینه منتشر شده و به همین جهت، مطالعه آن به همه دانشجویان رشته های مدیریت و کارشناسان و مدیران ارجمند سازمان ها توصیه می شود. نگاهی به فهرست مندرجات کتاب، جامعیت آن را در حوزه توسعه منابع انسانی با رویکردی راهبردی (استراتژیک) تأیید می کند. فصل اول کتاب اهمیت و ساختار کتاب را معرفی می نماید. در فصل دوم زمینه لازم در حوزه مدیریت راهبردی (استراتژیک) که برای مطالعه و درک مطالب فصول بعد ضروری است، عنوان شده و مراحل طرح ریزی راهبردی (استراتژیک)، برنامه ریزی های اجرائی و نظارت کنترلی و بالاخره ارزیابی نتایج اعمال راهبردها (استراتژی ها) توضیح داده شده است. در فصل سوم تاریخچه پیدایش و گسترش مفهوم توسعه منابع انسانی ذکر شده و بر اهمیت ترین اقدام مدیریتی در سازمان ها تلقی شده است. مطلب بسیار آموزنده ای که در فصل چهارم کتاب مطرح است مقایسه توسعه منابع انسانی راهبردی (استراتژیک) با راهبرد های توسعه منابع انسانی است. سوال شده است که چه موقع راهبردهای توسعه منابع انسانی به واقع راهبردی (استراتژیک) تلقی می شود؟

نگارنده مفاهیمی را در این راستا مطرح ساخته که کتاب حاضر بطور مستقیم و غیر مستقیم به آن ها اشاره دارد. بنابراین در معرفی مفاهیم راهبرد (استراتژی) و راهبردی (استراتژیک) می توان تعبیر متفاوتی به شرح زیر مطرح ساخت:

- ۱- توسعه منابع انسانی راهبردی (استراتژیک)
- ۲- توسعه راهبردی (استراتژیک) منابع انسانی

۳- راهبردها (استراتژی‌ها)ی توسعه منابع انسانی

البته تعبیر و تفسیر سه عبارت بالا اعتباری و قراردادی است ولی از لحاظ قرار گرفتن واژه راهبرد (استراتژی) به عنوان صفت یا موصوف، تعبیر سه گانه زیر را می‌توان عنوان نمود. در عبارت ردیف اول می‌توان این معنی را استنتاج نمود که توسعه آن بخش از منابع انسانی مورد نظر است که حائز اهمیت بیشتری در سازمان‌ها هستند و مشاغل کلیدی سازمان را به عهده دارند یا به عبارت دیگر توسعه آن دسته از منابع انسانی که سرنوشت سازمان را در دست دارند، مورد نظر است. در عنوان ردیف دوم مفهوم توسعه منابع انسانی در سازمان بانگرس راهبردی (استراتژیک) مورد نظر است. کتاب حاضر عنوان ردیف دوم را در این مفهوم به کار گرفته است و بالاخره عنوان ردیف سوم که راهبردها (استراتژی‌ها) را در هر یک از اقدامات توسعه منابع انسانی بطور جداگانه مطرح می‌سازد که در این تعبیر، تفکر راهبردی (استراتژیک) در تمام ابعاد نظام توسعه منابع انسانی بطور یکپارچه اعمال نمی‌شود بلکه برای هر زمینه استراتژی خاصی تعیین و تبیین می‌گردد.

بنظر نگارنده تفاوت سه مفهوم فوق الذکر لازم است هم در تئوری و هم در طرح ریزی‌های راهبردی (استراتژیک) سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد.

بالاخره به خاطر خلاصه تر شدن این پیشگفتار، به ویژگی‌های بخش‌های بعدی که نکات ارزنده‌ای را در زمینه تحولات دهه‌های اخیر به ویژه مقوله جهانی شدن در حوزه توسعه منابع انسانی مطرح کرده، به اختصار اشاره می‌کنیم. از بخش ششم به بعد به چند راهبرد متداول از جمله کوچک سازی سازمان‌ها، برون سپاری و نظایر آن و تأثیر آنها در حوزه توسعه منابع انسانی و کم و کیف منابع انسانی اشاره شده است. بخش سوم کتاب در زمینه ارتباط توسعه منابع انسانی و سازمان‌های یادگیرنده می‌باشد که به خوبی تعامل مقوله توسعه منابع انسانی و یادگیری سازمانی را منعکس نموده است و بالاخره در بخش آخر کتاب به یکی از مهمترین آثار توسعه منابع انسانی در توسعه ارزش‌های سازمانی در زمینه تقویت میزان تعهد کارکنان، اخلاق حرفه‌ای، مدیریت تغییر و تحول و بالاخره تأکید بر محیط بیرون سازمانی پرداخته شده است.

لازم به توضیح است که جلد حاضر، ترجمه سیزده فصل اول کتاب می‌باشد و انشاء الله بقیه فصول در جلد دوم در دسترس علاقمندان قرار خواهد گرفت.

در خاتمه با تشکر از آقای غلامزاده همکار ارجمند و عزیزم که با زحمات بسیار زیاد و روحیه خستگی ناپذیر باعث شدند که این کتاب، ترجمه و در اختیار استادان ارجمند، دانشجویان عزیز و مدیران محترم سازمان قرار گیرد، سپاسگزارم و مطمئن هستم ایشان که هم اکنون با دانشگاه و

فصل اول
مقدمه
۱-۱- بیان مسئله
۱-۲- اهمیت و ضرورت
۱-۳- اهداف و دستاوردها
۱-۴- روش تحقیق
۱-۵- ساختار کتاب
فصل دوم
۲-۱- مفهوم توسعه منابع انسانی
۲-۲- اهمیت توسعه منابع انسانی
۲-۳- مدل توسعه منابع انسانی
۲-۴- چالش‌ها و فرصت‌ها
فصل سوم
۳-۱- راهبردهای توسعه منابع انسانی
۳-۲- راهبرد کوتاه مدت
۳-۳- راهبرد میان مدت
۳-۴- راهبرد بلند مدت
فصل چهارم
۴-۱- اهمیت و ضرورت
۴-۲- اهداف و دستاوردها
۴-۳- روش تحقیق
۴-۴- ساختار کتاب

صنعت همکاری مهمی دارند از صاحب نظران به نام در حوزه مدیریت و توسعه منابع انسانی کشور خواهند شد.

همچنین لازم است از زحمات ارزنده همه عزیزانی که در مراحل مختلف آماده سازی اثر، ایفای نقش کردند تقدیر و تشکر کنیم. ریاست محترم انجمن منابع انسانی ایران، آقای مهندس سید مسعود همایونفر، اعضای محترم انجمن، مهندس علیرضا لعلی دبیر محترم انجمن و آقای دکتر ذبیح الله هاشمی، عضو محترم هیات مدیره انجمن مدیریت منابع انسانی ایران که در انتخاب اثر و زمینه سازی برای ترجمه و چاپ آن از هیچ کوششی فروگذاری نکردند. آقای مهندس داوود برگریزان، مدیر مدیریت امور پدر شرکت ایران خودرو که با صبر و حوصله و دقت فراوان، کتاب را بازخوانی کردند. سرکار خانم عاطفه حجازی که با دقت فراوان، ویرایش کتاب را انجام دادند و بالاخره سرکار خانم ها آذر مشهدی فراهانی و شهناز ایزدی که برای تایپ کتاب زحمت فراوان متحمل شدند. همچنین لازم است که از زحمات ارزنده جناب آقای مهران بهروز فغانی مدیر محترم انتشارات آهار تقدیر و تشکر ویژه به عمل آوریم.

در خاتمه از همه عزیزان استدعای می شود که با نظرات و پیشنهادات اصلاحی خود، مترجمین را در اصلاح اثر در چاپ های بعدی یاری رسانند.

ناصر میرسپاسی

شهریور ۱۳۸۴



فهرست

۴۹		۲	طراحی راهبرد	۱. مقدمه مولف
۵۱		۱۰	مرحله ۵: اجرای راهبرد و نظارت	ساختار کتاب
۵۲			ارزیابی راهبرد	
۵۶			نتیجه‌گیری	بخش اول
				زمینه عمومی
		۱۳	۳. نظریه‌های تکوینی پرورش منابع	۲. زمینه راهبردی
۵۷		۱۴	انسانی	اهداف
۵۸		۱۵	اهداف	مقدمه
۵۹		۱۵	مقدمه	تعاریف
۶۰		۱۹	تعاریف	مدیریت راهبرد
		۳۳	منطق پشتیبان اصطلاح پرورش منابع	الگوی منظم تجزیه و تحلیل راهبردی
۶۵		۴۶	انسانی	مرحله ۱: تنظیم زمینه راهبرد
		۴۴	رویکردهای اخیر در پرورش منابع	مرحله ۲: ارزیابی و بررسی
۷۸			انسانی	مرحله ۳ و ۴: اندیشه‌های هدایت‌کننده

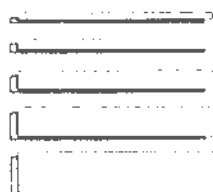
فهرست

..... ۸۹	حوزه پرورش منابع انسانی
..... ۹۴	نتیجه گیری
..... ۱۴۱	اساسی
..... ۱۴۲	بسته منسجم
..... ۱۴۲	نتیجه گیری
..... ۹۷	۴. پرورش راهبردی منابع انسانی در برابر راهبردهای پرورش منابع انسانی ..
..... ۹۸	اهداف
..... ۹۹	مقدمه
..... ۱۰۳	تعاریف
..... ۱۴۵	چه موقع یک راهبرد پرورش منابع انسانی راهبردی می شود؟
..... ۱۴۶	اهداف
..... ۱۴۷	مقدمه
..... ۱۴۸	تعاریف
..... ۱۰۸	اهدای کدامند؟
..... ۱۵۰	راهبردهای آموزش چه موقع در پرورش راهبردی منابع انسانی موثر واقع می شوند؟
..... ۱۵۳	از راهبرد «آموزش» به «آموزش و پرورش»
..... ۱۶۴	از «آموزش و پرورش» به «پرورش راهبردی منابع انسانی»
..... ۱۶۶	میزان تناسب الگوی طرح ریزی رسمی با پرورش راهبردی منابع انسانی
..... ۱۶۸	آیا پیوند دادن پرورش و طرح ریزی راهبردی منابع انسانی ضرورت دارد؟
..... ۱۷۱	مثال های کاربردی پرورش راهبردی منابع انسانی
..... ۱۷۸	آیا راهبردهای پرورش منابع انسانی باید با راهبردی بودن سازگار باشند؟
..... ۱۳۷	خلق یک فضای مساعد یادگیری زمانی ..
..... ۱۳۹	۶. نقش ها و روابط پرورش منابع انسانی
..... ۱۸۱	بخش ۲
..... ۱۸۱	نظریه های تکوینی پرورش منابع انسانی
..... ۱۸۱	۶. نقش ها و روابط پرورش منابع انسانی

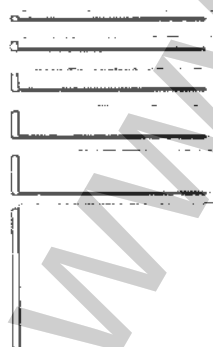
اهداف	۱۸۲	طرفداری - جانب‌داری	۲۴۵
مقدمه	۱۸۲	نقش کارکنان در پرورش منابع انسانی	۲۴۵
تمایز نقش‌های شغلی (کارکردی) و		نقش متخصصان پرورش منابع انسانی	
فرآیندی (تفسیری)	۱۸۴	درفرآیند	۲۵۳
نقش‌های پرورش منابع انسانی	۱۸۶	نتیجه‌گیری	۲۵۳
نقش آفرینان عرصه پرورش منابع انسانی	۱۹۷		
نقش‌های جدید و نوظهور پرورش منابع		۸. توسعه مسیر پیشرفت شغلی در	
انسانی در دهه ۱۹۹۰	۱۹۸	سازمان‌های کوچک شده	۲۵۵
نقش‌های کارکردی	۱۹۹	اهداف	۲۵۶
نقش‌های تفسیری	۲۱۱	مقدمه	۲۵۶
نتیجه‌گیری	۲۱۷	توسعه مسیر پیشرفت شغلی به مثابه یک	
		نظریه راهبردی	۲۵۷
۷. نقش تکوینی مدیران و کارکنان در		لنگرگاه‌های مسیر پیشرفت شغلی	۲۵۹
پرورش راهبردی منابع انسانی	۲۱۹	نظریه سنتی مسیر پیشرفت شغلی	۲۶۱
اهداف	۲۲۰	مفهوم مسیر پیشرفت شغلی	۲۶۵
مقدمه	۲۲۰	روندهای جاری کدامند؟	۲۷۱
رابطه بین کارکرد پرورش منابع انسانی		نتیجه‌گیری	۲۸۰
و صف	۲۲۳		
نقش روبه‌رشد مدیریت صف در فرآیند		۹. بازاریابی کارکرد پرورش	
پرورش منابع انسانی	۲۲۴	منابع انسانی	۲۸۳
ظهور مشارکت	۲۲۸	اهداف	۲۸۴
نقش مدیریت عالی	۲۳۰	مقدمه	۲۸۴
نقش مدیران صف در پرورش منابع		بخش‌بندی بازار	۲۸۷
انسانی	۲۳۳	طبقه‌بندی یادگیرندگان بر مبنای	
حمایت‌گری	۲۳۴	بخش‌بندی بازار	۲۹۰
مربی‌گری	۲۳۹	تجزیه و تحلیل مشتری	۲۹۴
نقش مدیران صف در یادگیری	۲۴۰	آمیخته بازاریابی	۲۹۶
مدیریت عملکرد و ارزیابی‌ها	۲۴۰	محصول	۲۹۶

۳۰۴	ترفع و ارتقاء	۱۱. پیمان سپاری: آنچه که می ماند و
۳۰۸	قیمت	آنچه که واگذار می شود..... ۳۲۷
۳۱۲	مکان	اهداف ۳۲۸
۳۱۳	طرح بازاریابی یا راهبرد بازاریابی	مقدمه ۳۲۸
۳۱۴	انواع راهبردهای بازاریابی	تفاوت بین فعالیت های محوری و
	بعضی از مشکلات ناشی از پذیرش	فعالیت های اساسی..... ۳۵۰
۳۱۹	دیدگاه بازاریابی در پرورش منابع انسانی	تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش ۳۵۲
	آیا بازاریابی یادگیری به یک کارکرد	پیمان سپاری در برابر تامین داخلی منفع ۳۵۲
۳۲۱	حمایتی پرورش منابع انسانی نیاز دارد؟	پیمان سپاری و وظیفه سپاری ۳۵۶
۳۲۱	نتیجه گیری	پیوستار پیمان سپاری - تامین داخلی منفع - ۳۵۸
	۱۰. تدارک حمایت های لازم برای	سایر مباحث پیمان سپاری ۳۶۰
۳۲۳	یادگیری ذی نفعان غیر کارمند	رابطه پیمان سپاری با شایستگی های
۳۲۴	اهداف	اساسی ۳۶۲
۳۲۴	مقدمه	مثال های عینی از پیمان سپاری و
۳۲۶	غیر کارکنان	وظیفه سپاری ۳۶۳
۳۲۷	تجزیه و تحلیل ذی نفعان غیر کارمند	آموزش فنی، آموزش فن آوری پیشرفته
۳۳۰	زنجیره ارزش و انسجام عمودی	و حمایت از یادگیری ۳۶۸
	تاثیر پیمان سپاری بر نیازهای یادگیری	پیوستار گسترش یافته پیمان سپاری
۳۳۷	افراد غیر کارمند	تامین داخلی منابع ۳۷۱
	افراد غیر کارمند موثر بر زنجیره ارزش	مزایای پیمان سپاری برای فعالان
۳۳۹	اصلی سازمان	پرورش منابع انسانی ۳۷۲
	یادگیری افراد غیر کارمند خارج از زنجیره	پی نوشت: گزارش سال ۱۹۹۷ صنعت
۳۴۰	ارزش	آمریکا درباره آموزش های حمایت شده
	طراحی و تنظیم فرایندهای یادگیری	از جانب کارفرما ۳۷۳
۳۴۲	برای افراد غیر کارمند	نتیجه گیری ۳۷۳
۳۴۳	معماران یادگیری به مثابه افراد غیر کارمند	۱۲. بهینه کاوی پرورش منابع انسانی..... ۳۷۵
۳۴۴	نتیجه گیری	اهداف ۳۷۶

۳۷۶		مقدمه	۴۰۸		بررسی زمینه فعالیت
۳۷۸		تعریف بهینه‌کاوی			آموزش‌های رسمی در شرکت‌های
۳۸۰		ریشه‌های بهینه‌کاوی	۴۱۱		کوچک و متوسط
۳۸۱		ابعاد بهینه‌کاوی			فرآیندهای غیررسمی و اتفاقی پرورش
۳۸۴		فرآیند بهینه‌کاوی			منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و
۳۹۰		بهینه‌کاوی و پرورش منابع انسانی	۴۱۴		متوسط و پرورش مهارت‌های پنهان
۳۹۵		رویه‌ها و پرورش منابع انسانی			آیا فعالیت‌های پرورش منابع انسانی
۴۰۰		بهینه‌کاوی و یادگیری سازمانی	۴۱۸		شناسایی شده از گذشته بیشتر است؟
.....		بهینه‌کاوی جهانی و پرورش منابع			تفکیک سازمان‌های کوچک و متوسط با
۴۰۱		انسانی	۴۱۹		توجه به اهداف پرورش منابع انسانی
۴۰۳		نتیجه‌گیری			توسعه اقدامات و رویه‌های ساختارمند
.....		۱۳- شرکت‌های کوچک و متوسط و			پرورش منابع انسانی در شرکت‌های
۴۰۵		پرورش منابع انسانی	۴۳۱		کوچک و متوسط
۴۰۶		اهداف	۴۳۸		نتیجه‌گیری
۴۰۷		مقدمه	۴۴۱		منابع



مقدمه مؤلف



متخصصان عرصه پرورش منابع انسانی برای افزایش آگاهی و میزان اثربخشی راهبردی خود باید با مباحث جاری و جدید پرورش منابع انسانی آشنا شوند. کتاب حاضر این مباحث را شناسایی و ارزیابی می‌کند.

این کتاب برای افرادی تألیف شده است که درصدد تعمق هر چه بیشتر در فرآیندهای پرورش و یادگیری سازمانی هستند. این کتاب بر راهبردهای پرورش منابع انسانی موثر در جهت گیری اصلی سازمان‌ها و نیز کمک به افراد یادگیرنده متمرکز می‌باشد.

از زمان اشتهار بحث پرورش منابع انسانی در اواخر ۱۹۶۰ تاکنون، تعاریف، تفاسیر و چالش‌های متعددی در این موضوع مطرح شده است. پرورش منابع انسانی در وسیع‌ترین گستره خود، درباره پرورش و تغییر از طریق یادگیری، همچنین چگونگی، محتوی و مکان یادگیری بحث می‌کند. به تعبیر «لیون»^(۱) (۱۹۹۶) پرورش منابع انسانی تشویق و متقاعدسازی افراد می‌باشد تا رشد کرده و پرورش پیدا کنند و از وابستگی به استقلال، و از استقلال به وابستگی متقابل^(۲) برسند. اما بحث پیرامون این مطالب، بسی گسترده‌تر از هدف متن حاضر است. اگر چه نظریه‌هایی همچون «یادگیری مادام‌العمر»^(۳) و «پرورش شخصی مستمر»^(۴) بسیار متداول شده و به بحث مانیز

1. Lyon

2. interdependency

3. lifelong learning

4. continuous personal development

بسیار مرتبط هستند، ولی ما، با نحوه یادگیری زگهواره تا گور^(۱) افراد کاری نداریم. ما، داستان خود را از دنیای کار و با تمرکز بر مهارت ها، دانش و توانایی هایی که افراد برای فعالیت اثربخش در یک عرصه حرفه ای نیاز دارند، شروع می کنیم. با علم به اینکه نظریه مربوط به عوامل تشکیل دهنده یک سازمان، نیز دستخوش تحول است، توجه ما به رویکردهایی است که یادگیری مرتبط با کار را تسهیل، هدایت و هماهنگ می کنند.

به هر حال، تعریف لیون، از پرورش منابع انسانی، توجه ما را به تنش موجود در ارتباط با استقرار راهبردهای پرورش منابع انسانی در بافت سازمان جلب می کند. در چنین وضعیتی، ممکن است به دلیل وجود بعضی محدودیت ها، به آنچه که یادگیری مجاز^(۲) نامیده می شود ارزشی کاملاً ابزاری داده شود.

دست اندرکاران پرورش منابع انسانی، افراد را تنها به عنوان نیروی کار^(۳) در نظر نگرفته و هدفشان صرفاً حداکثر سازی پتانسیل منابع سازمان نیست. مفهوم نیروی کار بر چیزی غیر شخصی، بزرگ و مطیع دلالت دارد، حال آنکه پرورش منابع انسانی در طرح اولیه خود بسیار فردگرا می باشد و می تواند آرمان های افراد را شناسایی و آنها را برای رسیدن به آن یاری کند. اگر هدف پرورش منابع انسانی، یادگیری و رشد شخصی باشد، پس لازم نیست که مشتریان آن به یک کارفرمای خاص وابسته شوند. با این نگاه، پرورش منابع انسانی اساساً با آموزش یک شخص در یک مهارت ویژه غیر قابل انتقال، متفاوت است.

علیرغم اینکه بسیاری از فعالان پرورش منابع انسانی در یک بافت نهادی معین فعالیت می کنند، آنها باید نشان دهند که فعالیت هایشان برای کارفرما دارای ارزش افزوده است. این استدلال کافی نیست که اقدامات و برنامه های پرورش منابع انسانی به خوبی انجام شوند بلکه باید در نتیجه این اقدامات سازمان بتواند رقبای خود را پشت سر بگذارد. این مشکل اساسی را سالها پیش «کریس آرجریس» شناسایی کرد؛ چگونه می توان نیازهای افراد و سازمان را تلفیق و همراستا کرد؟ (آرجریس، ۱۹۶۴)

«اسوانسون و آرنولد» (۱۹۹۷) مدعی شدند که پرورش منابع انسانی در یک بافت سازمانی هیچ معنی و مفهومی ندارد، مگر اینکه به عملکرد ارتباط پیدا کند. این پژوهشگران، پارا از این هم فراتر گذاشته و بیان می کنند که هدف اصلی پرورش منابع انسانی، تأثیرگذاری مستقیم بر اهداف سازمان از طریق بهبود عملکرد است. دلیل این موضع گیری آنها، رسیدن به این نتیجه است که متغیر وابسته پرورش منابع انسانی، افزایش قابل سنجش در عملکرد است که خود نتیجه مستقیم توسعه سازمان یا آموزش و پرورش کارکنان است. این متغیر وابسته بر خلاف اظهارات فراوان

دیگران عوامل دیگری همچون یادگیری فردی یا رضایت خاطر افرادی که در یک برنامه آموزشی شرکت کرده‌اند، نیست.

«روی هریسون» (مشاور سیاستگذاری آموزش و پرورش موسسه پرورش کارکنان) نیز در مصاحبه با نشریه عصر یادگیری، نشریه دولت انگلستان، جهت گیری ابزاری خود را نسبت به پرورش منابع انسانی نمایش داد. او پرسید: یادگیری برای چه؟ کسی آن را تعریف نکرده است. کارفرما به خاطر یادگیری آموزش نمی‌دهد، او به پیامد و نتایج آموزش می‌اندیشد (ولش ۱۹۹۸).

این کتاب، بدون تمرکز بر یادگیری فردی به عنوان یک امر مطلوب، چنین نقطه نظر افراطی را نمی‌پذیرد. اعتقاد نویسنده این است که چنین هدفی ممکن است برای بیشتر فعالیت‌های مرتبط با آموزش (مثل آموزش به هنگام که به وضوح با تحکیم روابط رفتارهای مرتبط با عملکرد ارتباط پیدا می‌کند) صحیح باشد. اما این گونه جهت گیری ها، دامنه وسیع نظریه‌های رایج پرورش منابع انسانی امروز از قبیل یادگیری مادام‌العمر، پرورش شخصی مستمر، مسیر پیشرفت شغلی خود اتکا و سازمان یاد گیرنده را منعکس نمی‌کند.

با جهت گیری ابزاری، بیشتر وقایع و رویدادهای این حوزه منعکس نمی‌شوند. بسیاری از سازمان‌ها، اقدامات وسیع آموزش و پرورش غیر مرتبط با عملکرد را به عنوان راهی برای افزایش جذابیت خود به عنوان یک کارفرما به انجام می‌رسانند. شرکت‌هایی از قبیل فورد به هریک از کارکنان خود مبلغی پول می‌دهند تا در طول سال آن را صرف یادگیری خود کنند. این یادگیری ممکن است ارتباطی به یادگیری محل کار فرد نداشته باشد. این اقدامات بخشی از پدیده وسیع‌تری است که در آن، افراد، حمایت شرکت از تحصیل مهارت و دانش را نوعی پاداش تلقی می‌کنند. این پاداش‌ها باعث می‌شوند که قابلیت و توان استخدام فرد در آینده تأمین شود. بنابراین پرورش منابع انسانی بدون توجه به هرگونه تأثیرپذیری نظام عملکرد شرکت از آن، قسمتی از ساختار پاداش سازمان تلقی می‌شود.

امروز بحث پرورش منابع انسانی حتی از این حدود نیز فراتر رفته است. در گذشته فرض می‌شد که درصد زیادی از مردم با یک کارفرمای معین همکاری خود را ادامه می‌دهند و بنابراین عده‌ای دارای مسیر پیشرفت شغلی و عده‌ای نیز دارای امنیت شغلی خواهند بود. تعهد به شرکت معادل وفاداری مادام‌العمر به آن شرکت قلمداد می‌شد. امروزه دانش موجود حاکی از این است که افراد در طول عمر خود می‌توانند در مسیر پیشرفت شغلی خود پنج یا شش تغییر جهت را تجربه کنند. میراث کوچک سازی سازمانی سال‌های اخیر این است که قرارداد روانی استخدامی

مبتنی بر اعتماد سابق، شکسته شده و کارگران دانشی^(۱) که دارای مهارت های مرغوب هستند به دنبال تضمین توان استخدامی آتی خود می باشند. برای منابع فکری کمیاب در یک بازار رقابتی، ممکن است تعهد هنوز یک هدف باشد ولی شکل آن عوض شده است. چالش جدید سازمان ها، ایجاد تعهد در افراد از طریق ارائه فرصت تحصیل مهارت های قابل انتقال است. تعهد، متغیر وابسته جدید پرورش منابع انسانی است. سیاستگذاران سازمان برای انجام فعالیت های یادگیری و پرورش که حتی ممکن است ارتباط مستقیمی به عملکرد سازمان نداشته باشد نقش «تسهیل کننده» ایفا می کنند.

با توجه به این موارد، پر واضح است که قسمت اعظم مباحث یادگیری مطروحه در این کتاب در قالب پرورش راهبردی منابع انسانی، در درون سازمان یا به خاطر سازمان به انجام می رسد. می دانیم که در اثر فشارهای رقابت جهانی، پیشرفت فن آوری اطلاعات و انتظارات فزاینده مشتریان، چشم انداز و معماری سازمانی امروز شبیه بیست سال پیش نیست. ما وارد عصری شده ایم که به عصر فرا صنعتی معروف است. عصری که به آن عصر اطلاعات می گویند. در جهان توسعه یافته امروز، شرکت های بزرگ کاربر^(۲) که صرفاً با تمرکز بر شاغلان نیمه ماهر فعالیت می کنند، جایگاه چندانی ندارند. توسعه تکنولوژیکی، ایجاد سازمان های مجازی مستقل از یک محل خاص را امکان پذیر کرده است. سازمان های تجاری، موقعیت خود را در بازار جهانی، از طریق اتحادهای راهبردی^(۳)، ادغام ها و خریدها که اغلب در آنسوی مرزهای ملی اتفاق می افتد، مجدداً تعریف کرده اند. فشارهای موجود، فراتر از عوامل مسلط دهه ۱۹۸۰ یعنی کارایی، کیفیت و خدمات مشتری هستند، آنچه که امروز مهم است فقط تأثیر فن آوری اطلاعات بر شکل و مرزهای سازمان نیست، بلکه کسب آگاهی های بوم شناختی و دیدگاه های جدید درباره اخلاقیات کسب و کار نیز دارای اهمیت هستند.

ابداعاتی مثل مدیریت کیفیت جامع و مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار، ظرفیت پاسخگویی سازمان ها را افزایش داده اند. برای حمایت از خلاقیت و نوآوری، تغییرات دیگری در ساختار و فرآیندها به سازمان ها معرفی شده اند و بسیاری از سازمان ها در اثر تأثیر این قبیل نیروها در نظام های آنها، دچار تحول شده اند.

پرواضح است که در یک چنین محیطی، افراد تنها منبع حقیقی پایدار می باشند که منجر به کسب مزیت مشتری و مزیت رقابتی بلند مدت می شوند. هر سازمانی می تواند به سرعت به فن آوری جدید دست یافته و مهندسی محصولات خود را تغییر دهد. ولی آنچه که کمیاب است مهارت ها یا شایستگی هایی است که افراد با خود به شرکت می آورند و در طول زمانی که در

شرکت حضور دارند، کسب می‌کنند.

واترمن (۱۹۹۴) و گاریفیلد (۱۹۹۲) دو تن از نویسندگان بانفوذ آمریکایی هستند که ادعا می‌کنند این شایستگی‌ها در یک بستر پذیرای کار تیمی و مشارکت همکارانه به بهترین وجه ایجاد می‌شوند. نویسندگان دیگر به ایجاد سازمان یادگیرنده و "دانشگاه‌های سازمانی"^(۱) و به عصر کارگران دانشی اشاره می‌کنند که منبع کلیدی سرمایه فکری تلقی می‌شوند. این افراد، کسانی هستند که می‌توان آنها را توانمند و به آنها اعتماد کرد تا تصمیمات را اتخاذ کرده و بدون ارجاع به قدرت مافوق راه حل‌هایی توأم با نوآوری ارائه دهند. در سراسر این کتاب، مثال‌هایی ارائه خواهد شد تا نشان دهد این نظریه‌ها با معانی همراه خود، به واژه نامه سازمانی وارد شده‌اند.

بعضی از نویسندگان، با اطمینان ادعا کرده‌اند که سازمان‌های امروزی برای همراهی با این عوامل اثرگذار اجتماعی، رقابتی و جهانی باید تغییر پارادایم داده و خود را بازسازی کنند. کاهن (۱۹۷۰) پارادایم را صورت فلکی و مجمع الگوها، نظریه‌ها، ارزش‌ها، ادراکات و اقدامات مشترک در یک جامعه تعریف می‌کند. این موارد، چشم‌انداز ویژه‌ای از واقعیت را شکل می‌دهند که پایه و مبنای روش سازماندهی جامعه می‌گردد. این اجتماع ممکن است یک دولت ملی، سازمان کار یا اعضای یک گروه حرفه‌ای و یا رشته خاص باشد.

بنابراین، یک پارادایم، مجموعه‌ای از عقاید یا مفروضات^(۲) است که ما درباره دنیای خود می‌سازیم و این عقاید و مفروضات به نوبه خود غیر چالشی و غیر قابل چالش می‌باشند. ما به خاطر ارتباطی که با سایرین داریم، دنیا را از یک دریچه مشترک می‌بینیم. این کار دامنه راهکارها و تفسیرهای قابل قبول ما را تعیین می‌کند.

راه دیگر تفکر درباره پارادایم این است که با آن به مثابه یک شیوه تفسیری رفتار کنیم که به ما یک نقشه عملی می‌دهد تا راه خود را در دنیا پیدا کنیم. این نقشه، ما را قادر می‌سازد که پیچیدگی‌ها را دسته‌بندی کنیم، اطلاعاتی که از همه جهات به سرعت و به طور مداوم به ما می‌رسند را دریافت، ارزیابی و طبقه‌بندی کرده و پالایش کنیم.

در حوزه سازمان‌های کاری، نقشه ذهنی ما - آنچه که در باره جهان و کارهای آن به نظر ما درست می‌رسد - فرامین از پیش تعیین شده‌ای از قبیل استانداردهای اخلاقی مورد قبول، نحوه سازماندهی محل کار به عنوان مدیر و همکار، نحوه رفتار با کارکنان مجرب و تازه کار، افرادی که انتخاب کرده و ارتقا می‌دهیم، مقدار منابعی که به آموزش و پرورش اختصاص می‌دهیم، نحوه رفتار با مشتریان، نحوه پاسخ به رقابت و نحوه تعامل ما با جامعه خارج از محل کار را در ذهن ما حاکم می‌کند.

در حال حاضر جریان‌های رو به رشدی وجود دارد که کارکنان را به عنوان «شرکا»^(۱) یا «همکاران»^(۲) (مثل رولز رویز) یا اعضای خانواده شرکت^(۳) (مثل توپوتا) تلقی می‌کند تا ماهیت یک قرارداد مبتنی بر تعهد را منعکس کند. در سراسر کتاب مثال‌هایی از ادبیات سازمانی ارایه می‌شود تا دیدگاه شرکای عملکرد و پرورش منابع انسانی^(۴) را منعکس کند. ولی اشتباه است اگر فرض کنیم که شراکت، در آینده یک پارادایم سازمانی فراگیر خواهد شد. همچنین اشتباه خواهد بود اگر فرض کنیم برای تقویت رابطه کارمند - کارفرما یک نظریه واحد شراکت وجود دارد. بعضی از سازمان‌ها، شراکت راهبردی با سازمان‌های ارایه دهنده خدمات را در قالب پیمان‌سنجی پذیرفته‌اند.

اگر بپذیریم که پارادایم سازمانی، در حال تغییر است پس باید شاهد تغییر پارادایم رایج پرورش منابع انسانی نیز باشیم. یکی از اهداف این کتاب بررسی و کشف تغییر پارادایم در دنیای پرورش منابع انسانی در رابطه با موارد ذیل می‌باشد:

- پارامترهای رشته پرورش منابع انسانی
- نتیجه‌گیری و اظهار نظر کلی در باره کارکرد آن
- مسایل کلیدی پیش روی رشته پرورش منابع انسانی
- راه‌حل‌های قابل قبول برای مسائل
- روش‌های مورد استفاده برای مطالعه این حوزه و انجام آزمایشات
- تعریف مثال‌هایی مشابه پدیده‌هایی که باید با آنها سروکار داشت
- آیا این دنیا (دنیای پرورش منابع انسانی) با دنیای مدیریت منابع انسانی یا سایر رشته‌هایی که مباحث انسانی توجه اصلی آنها می‌باشد، متفاوت است؟ و اگر بلی، چه تفاوتی؟
- این، به نوبه خود شامل شناسایی سنت‌های قبلی و مرزهای معین پرورش منابع انسانی برای ارایه مبنایی جهت مقایسه است. موضوعی که به طور مداوم در این کتاب دنبال می‌شود این است که تفکر راهبردی سازمانی جاری، به مراتب ارزش بالاتری را بریادگیری فردی، تیمی و سازمانی به عنوان راهی برای کمک به افراد داخل یک سازمان قایل می‌شود تا این اهداف محقق شوند:
- شناسایی و تفسیر رابطه بین توانمندی‌های داخلی، نیروهای محیط خارجی و مقاصد راهبردی
- تنظیم فرایندهایی آموزشی که توان لازم برای دگرگون‌سازی آموزش و ایجاد تحول در فعالیت‌های آموزش را دارند
- ایجاد سرمایه فکری از طریق دانش فردی و جمعی

عصر «کارگران دانشی خود - اتکا»^(۱) می‌تواند عصر متخصصان پرورش منابع انسانی - معماران یادگیری و یادگیری سازمان - باشد به شرطی که این معماران خودشان، مهارت، چشم‌انداز و قدرت لازم برای دیدن را داشته باشند. این کتاب برای کسانی تألیف شده است که می‌خواهند معمار بهتر و موثرتری برای یادگیری باشند. کسانی که عقل و بردباری و نیز انعطاف‌پذیری برای کار از طریق پیشنهادها و راه‌حل‌های بعضاً متعارض را دارند و به گونه‌ای صحیح خودشان را برای فعالیت در قرن بیست و یک تجهیز کرده‌اند. این افراد نیاز خواهند داشت که با همکاری و شراکت سایر بازیگران کلیدی، افراد حرفه‌ای منابع انسانی، مدیران صف، کارگزاران حکومت و متخصصان مسیر پیشرفت شغلی کار کنند. آنها باید به‌اندازه شناخت و توانایی به‌کارگیری مهارت‌های پیشرفته مذاکره و اداره پویایی‌های قدرت، با نظریه‌های راهبردی، رویکردهای مدیریت تغییر، فرایندهای تسهیل گروه و فنون مشاوره فردی آشنا باشند. این افراد باید بدانند که هر قضیه‌ای از قضایای دیگر متفاوت است و باید تشخیص دهند که نسخه‌های تجویزی و رهنمودهای توصیه شده از جانب دیگران ممکن است بینشی را ارایه دهند، ولی باید توجه داشت که واقعیتهای موجود، در موقعیت، مسیر پیشروی را دیکته خواهند کرد.

در این دنیای در حال تکوین، کافی نیست که پرورش منابع انسانی را همچون اقدامی جامع و سازمان محور قلمداد کنیم. یادگیری مادام‌العمر هر نوع مفهومی که داشته باشد به راستی که یک جهت‌گیری فردی خواهد داشت و به هیچ وجه به یادگیری برای یک سازمان معین گره نخواهد خورد. از آنجایی که سازمان‌ها، استخدام مادام‌العمر را مثل گذشته تضمین نمی‌کنند، افراد باید در قبال مسیر پیشرفت شغلی خود و قابلیت استخدام خود مسئولیتی بیشتر از گذشته بپذیرند. با توجه به این که کارگران دانشی ماهر و با انگیزه، کمیاب و پرازش هستند، کارفرمایان نمی‌توانند نقش آنها را در این قابلیت استخدامی نادیده بگیرند.

در گذشته، مسیرهای پیشرفت شغلی پرورش منابع انسانی در سازمان‌ها، در حد گسترده به یک حوزه کارکردی که فعالیت اصلی آن تدارک آموزش بود، محدود می‌شد. امروزه شواهد و مدارک روزافزونی از اقدامات و تفکرات جدید در ارتباط با نقش متخصصان پرورش منابع انسانی به عنوان معماران یادگیری وجود دارد. به عنوان مثال بین ارایه آموزش و تدارک دوره‌ها از یک طرف و نقش مشاور داخلی از طرف دیگر، شکاف و جدایی آشکار شده است. در حال حاضر نکته‌ای که از ادبیات سازمان و رویه‌های سازمانی به دست آمده این است که قسمت اعظم آنچه که هم‌اکنون تصور می‌شود پرورش منابع انسانی را تشکیل می‌دهد، از مسیر پیشرفت شغلی حرفه‌ای نشأت نگرفته و در بعضی از موارد آن را در بر نمی‌گیرد. امروزه نیروهای شتاب دهنده

پرورش منابع انسانی اغلب مدیریت ارشد و مدیران اجرایی می‌باشند که با تفکر و ادبیات راهبردی آشنا هستند و این افراد، نحوه آماده سازی و استقرار منابع انسانی را در بازار رقابتی، مورد ملاحظه و بررسی مجدد قرار می‌دهند. ممکن است این افراد، نسبت به مشارکت متخصصان منابع انسانی در فرآیند پرورش بی تفاوت باشند. افکار و نوشته‌های صاحب نظران دانشگاه هاروارد، در مورد عمل گرا بودن دست‌اندرکاران منابع انسانی این احساس را به وجود آورده است که ایشان قادر به درک فرآیندهای راهبردی تصمیم‌گیری نیستند. افرادی مثل بیر و اسپکتر (۱۹۸۵)، اولریچ (۱۹۹۸) پارا از این هم فراتر می‌گذارند و فعالان منابع انسانی را درباره بی‌ارزش بودن و تضعیف ارزش^(۱) کارشان هشدار می‌دهند.

یکی از نتایج این بحث، این است که بسیاری از نقش‌های پرورش منابع انسانی به وسیله افرادی ایفا می‌شود که تجربه مدیریت عملیاتی دارند و هیچ نوع تجربه قبلی در پرورش منابع انسانی ندارند. در بسیاری از موارد آنها مدافعان^(۲) و حامیان یادگیری هستند. در سراسر این کتاب، به اقدامات اصلی یادگیری سازمانی و سرمایه گذاری‌های داخلی در یادگیری و پرورش اشاره می‌شود که ظاهراً از هرگونه مشارکت ادارات و متخصصان منابع انسانی مستقل می‌باشند.

ممکن است این موضوع مهم به نظر نرسد لیکن بسیاری از اقدامات تغییر مبتنی بر یادگیری خطر اضمحلال را به همراه دارند زیرا افرادی که مسئول این اقدامات هستند از نحوه یادگیری افراد شناخت کافی ندارند. در زمینه مسیر پیشرفت شغلی کارکنان منابع انسانی نیز بسیار مهم است که مجریان و متولیان فرآیندهای یادگیری افرادی مجرب و کارآزموده باشند.

به همین منوال این کتاب، تجزیه و تحلیل وسیعی بر مبنای مجموعه ای از مفروضات و پیشنهادات به انجام می‌رساند:

۱- هدف راهبرد پرورش منابع انسانی، یادگیری فردی و جمعی بوده و نتایج مطلوب راهبرد، پرورش فکر و عمل است.

۲- نحوه نهادینه شدن یادگیری فردی و تیمی در یک سازمان می‌تواند یک شایستگی متمایز و ارزشمند برای آن سازمان و منبعی برای تمایز از آنچه که در سایر سازمان‌ها اتفاق می‌افتد، باشد.

۳- یادگیری در سازمان‌ها به طور خودکار (یا حتی در وهله اول) به اقدامات آموزش محدود نمی‌شود. یادگیری و پرورش در دامنه ای از موقعیتهای هدفمند و شرایط اتفاقی روی می‌دهند و در آن به مهارت‌ها و دانش لازم برای ایفای نقش‌های سازمانی افراد افزوده می‌شود.

۴- زمانی که تأثیر پرورش منابع انسانی در ارتقا سرمایه فکری و قابلیت راهبردی سازمان به

1. Value Sapping

2. Champion

روشنی فهمیده شد، آن موقع ارزش و اهمیت پیدا می‌کند.

۵- برای اینکه یادگیری و پرورش به طور موثر نهادینه شده و نیز دارای تمرکز راهبردی باشند و همچنین باعث شوند که سازمان، دارای شایستگی متمایزی نسبت به سایر سازمان‌ها باشد، فرآیندهای حمایتی لازم است. این فرآیندها باید به وسیله افراد متخصصی که جایگاه مناسبی هم در سازمان دارند، هدایت و راهنمایی شوند.

۶- اگر برای افراد متخصص، که مسئول پرورش منابع انسانی هستند، جایگاه پائینی در نظر گرفته شود، نتایج مورد نظر محقق نخواهند شد.

۷- افراد فعال در این زمینه نیز به نوبه خود، نیاز دارند که یک آگاهی راهبردی کسب کرده و تناسب خود را برای تحقق اهداف نمایش دهند.

۸- اگر جهت‌گیری اقدامات پرورش منابع انسانی، از الزامات عملکرد جاری فراتر رفته و نیازهای یادگیری افراد جویای تأمین توان استعدادی برای آینده را نیز شامل شود، احتمال نهادینه شدن یادگیری به عنوان یک شایستگی متمایز آن سازمان، افزایش می‌یابد. لازمه این کار، وجود یک فضای حمایتی یادگیری است که پرورش را به مثابه یک هدف در خود تقویت کند.

بعضی از این مفروضات و پیشنهادات، قابلیت آزمون دارند. به عنوان مثال در سراسر کتاب شواهدی ارائه می‌شود تا این ادعا را حمایت کند که وقتی تأثیر پرورش منابع انسانی در جهت‌گیری راهبردی سازمان به دقت توضیح داده شد، پرورش منابع انسانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. بعضی دیگر از پیشنهادات و مفروضات نیز بر مبنای مدل سازی نظری انجام شده برای حمایت از متن ارائه شده‌اند. به عبارت دیگر دیدگاه من درباره پرورش راهبردی منابع انسانی، تعیین کننده سرفصل‌ها و محتوای فصول می‌باشد. هر آنچه که در این بحث در نظر گرفته شده است به اندازه مباحث مطرح شده می‌تواند آموزنده باشد.

ساختار کتاب

این کتاب در چهار بخش سازماندهی شده است و ساختار نمایش داده شده در شکل ۱-۱ را دارد. بخش ۱، مروری اجمالی را ارائه می‌دهد. فصل ۲ زمینه راهبردی را به بحث می‌گذارد که راهبردهای پرورش منابع انسانی در آن جای می‌گیرند. دیدگاه‌های جاری درباره پرورش منابع انسانی در فصل ۳ بحث شده‌اند و به این وسیله آمادگی لازم برای انجام یک تجزیه و تحلیل از رویکردهای پرورش راهبردی منابع انسانی- که موضوع فصل ۴ است - کسب می‌شود. فصل ۵، رابطه بین پرورش منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی را بررسی می‌کند.

بخش ۲ به بعضی نظریه‌های ویژه نشأت گرفته از مرور اجمالی، نگاهی تفصیلی تر می‌افکند. فصل ۶ ظهور نقش‌های جدید پرورش منابع انسانی را به بحث می‌گذارد. فصل ۷ نقش مدیریت و کارکنان را در یک مشارکت کلان در باب پرورش مورد ملاحظه قرار می‌دهد. فصل ۸ به تعدادی از روندهای جاری در توسعه مسیر پیشرفت شغلی و کاربردهای آن برای یادگیری و یادگیرندگان نگاهی می‌افکند. فصل ۹، پرورش منابع انسانی و کارکرد آن را در یک ارزیابی از زاویه بازاریابی قرار می‌دهد. موضوع یادگیری افراد غیرکارمند در فصل ۱۰ بحث شده است. فصل ۱۱، به علائق و توجهات جاری در پیمان سپاری پرداخته و گستره‌ای از اشکال پیمان سپاری پرورش منابع انسانی را مورد ملاحظه قرار می‌دهد. فصل ۱۲، بهینه‌کوی را از نقطه نظر پرورش منابع انسانی ارزیابی می‌کند. سرانجام در این بخش، فصل ۱۳، به موضوع پرورش منابع انسانی در سازمان‌های کوچک و متوسط می‌پردازد.

بخش ۳، مباحث دامنه یادگیری در اندازه سازمان را به بحث می‌گذارد. فصل ۱۴، از طریق معرفی تأثیر اقدامات مدیریت کیفیت جامع بر یادگیری، ارایه‌مبنایی برای نظریه یادگیری راهبردی را به نمایش می‌گذارد. این نظریه سپس در فصل ۱۵، در "سازمان یادگیرنده" پی‌گیری می‌شود. فصل ۱۶، به رشد دانشگاه‌های سازمانی نظر کرده و ارزیابی می‌کند که آیا آنها دارای رویکرد آموزش و پرورش سنتی می‌باشند یا یک نظریه خیلی مهم و فراگیر درباره یادگیری سازمانی دارند. فصل ۱۷، به موضوع «مدیریت تغییر تحول‌گرا»^(۱) از زاویه پرورش منابع انسانی می‌پردازد. مثال‌های متعددی از تغییر تحولی به خاطر ادغام‌ها و اتحادهای راهبردی وجود دارد. فصل ۱۸، چارچوبی را برای مشارکت سهم پرورش منابع انسانی در ایجاد هم‌افزایی بین واحدهای اصلی و فرعی کسب و کار ارایه می‌دهد. این بحث ما را هدایت می‌کند که در فصل ۱۹ معانی و کاربردهایی را برای پرورش منابع انسانی در شرکت‌های جهانی ملاحظه کنیم. فصل ۲۰ به ظهور اشکال جدید سازمانی مرتبط با سازمان مجازی و نحوه تأثیرگذاری دیدگاه‌های پرورش منابع انسانی بر بهبود یادگیری می‌پردازد.

بخش ۴، شامل فصل ۲۱ می‌باشد که توجهات جاری در تکثیر و توزیع ارزش‌های سازمانی و نقشی که پرورش منابع انسانی در فرآیند بازی می‌کند را به بحث می‌گذارد. در راستای مرور اجمالی ارزش‌ها، این فصل به موضوعات ویژه پرورش منابع انسانی که با رویکردهای سازمانی نسبت به اخلاقیات کسب و کار مدیریت تنوع و بقاء مرتبط می‌باشند، می‌پردازد.

شکل ۱-۱ ساختار کتاب: توالی فصول

