

# نقش عمل بازتابی (انعکاسی) راهبردهای بهسازی منابع انسانی

نویسنده: اکتا و گلینیر

مترجم: دکتر زهرا برومند<sup>۱</sup>

## خلاصه

۳- شکست‌ها - مدیران بیش از حد نظریه پرداز، فقدان تخصص‌گرایی در سطوح میانی و پایین‌تر، آموزش حرفه‌ای در مدارس بدون در نظر گرفتن جنبه‌های عملی آن، مؤسسات بی‌علاقه نسبت به حفظ جلدی مهارت‌ها و محیط اجتماعی با ارزش‌هایی مخالف عملکرد رقابتی عوامل شکست هستند.

۴- عناصر راهبردهای بهسازی منابع انسانی (HRD)<sup>۲</sup>  
الف - ما به «جامعه تجارت و دانش» وارد

۱- زمینه و حدود - محتوای این سخنرانی از تجربه شخصی من به دست آمده که حوزه محدودی را در برمی‌گیرد. من در این محدوده، مفهوم صلاحیت حرفه‌ای را روشن نموده و موفقیت‌ها و شکست‌ها را تذکر داده‌ام.

۲- موفقیت‌ها - آموزش مستمر برای کارکنان، غنی‌سازی شغلی با کمک سیستم‌های خودکار و کارگروهی، و ارتباطی که فرهنگ تعاون که در آن پیشرفت، خلاقیت و مسؤولیت ارزشمند است.

۱- عضو مرکز ترجمه متون علمی، دوره تحصیلات تکمیلی و تحقیقات عالی

آگاهی به مجموعه‌ای از موقعیت‌ها، اهداف و فنون، موضوع بسیار گسترده‌ای است. صادقانه اعتراف می‌کنم که از تسلط به تمام این زمینه‌ها دورم. به هر حال برای ارائه کمک قابل استفاده‌ای، باید بدون پرداختن به سایر موضوع‌ها به مطلبی تکیه کنم که در مورد آن دانش کافی داشته باشم.

### زمینه و محدودیت‌ها

زمینه تجربه من چیست؟ من یک فرانسوی، با مدارک علمی مهندسی راه و ساختمان، اقتصاد و قانون، و مهمتر از آن با چهل سال تجربه مشاوره و آموزش مدیریت هستم. به طور عمده در چارچوب گروه CEGOS فعالیت می‌کنم و ریاست افتخاری آن را دارم و هنوز یک استادم.

بنابراین در فرانسه و بلکه در اروپا و قسمتی از آفریقا دانش مستقیمی از نحوه اداره سازمان‌های بزرگ یا کوچک، یا اداره امور دولتی کسب کرده‌ام و نیز دانش غیرمستقیمی از طریق مطالعه مأموریت‌های آموزشی و دوره‌های تجربی آمریکایی و ژاپنی دارم و در سال ۱۹۸۱ کتابی در مورد مدیریت ژاپنی منتشر کردم. ارتباطات بین اثربخشی عملیاتی و HRD را با موارد عبرت‌آموز موفقیت‌ها و شکست‌ها تجربه و مشاهده کرده‌ام. اما تجربه مستقیم من در HRD به‌ویژه روی کارکنان در سازمان‌ها متمرکز بوده است و تجربه در آموزش آغازین را فقط به‌طور غیرمستقیم دارم. اینها محدودیت‌های مبانی تجربی دانش من

شده‌ایم. مؤسسات و اشخاص باید به توسعه دانش و مدیریت اولویت بدهند.

ب - دانش نظری بدون دانش عملی قابل استفاده نیست و صلاحیت حرفه‌ای از طریق عمل انعکاسی به دست می‌آید.

ج - مدارس و مؤسسات باید نقش آموزشی خود را افزایش دهند.

د - هماهنگی بین مدارس و مؤسسات باید نزدیک‌تر باشد، و در طول مدت خدمت کارکنان توجه بیشتری به کارآموزان بشود.

ه - ابتدا باید سرمایه صلاحیت حرفه‌ای را بسنجیم و سپس آن را اداره کنیم.

و - HRD باید افزون بر فنون، ارزش‌ها و راهنماهای رفتار بازرگانی را ارتقا دهد.

### راهبردهای بهسازی منابع انسانی

#### نقش عمل بازتابی

این افتخار بزرگی است که فرصت صحبت در حضور شما را داشته باشم. من پیشرفت‌های برجسته «سازمان بهره‌وری آسیا»<sup>۳</sup> را می‌دانم. موضوع اصلی این کنگره «کیفیت بهتر زندگی کاری از طریق بهره‌وری»<sup>۴</sup> راه عمده پیشرفت را برای هر کشور تعریف می‌کند. بیان یک عامل تعیین کننده برای آن پیشرفت به‌طور واضح راهبردهای بهسازی منابع انسانی (HRD)، موضوع سخنرانی من است.

3- Asian Productivity Organization

4- Better Quality of Work Life through Productivity

منتقل شده است.

● کارخانه میدان عمل است و «نمی‌توان در نقش آموزش‌دهنده عملی هیچ جانشینی برایش در نظر گرفت». همان آموزش عملی که بر اساس آن شایستگی حرفه‌ای با ارزش رقابتی به‌وجود می‌آید. معمولاً طی سال‌های ۱۹۵۰ تا ۱۹۸۵ مطلب فوق نادیده انگاشته می‌شد. اخیراً این مفهوم شناسایی شده و در مطالعاتی از جمله: «جنگ صلاحیت»<sup>۵</sup> در پاریس، به‌وسیله (ایوکاناک، ۱۹۸۵)<sup>۶</sup> و «آموزش مدیریت در کانادا»<sup>۷</sup> به‌وسیله (ژیل پاگت، ۱۹۸۹)<sup>۸</sup> که در اتاوا<sup>۹</sup> انجام شد، کلمه «دانش دلتا»<sup>۱۰</sup> چارچوب قرار داده شد و در مورد اینکه دانش از طریق تجربه انعکاسی زاده و انتقال داده شده است، توضیحاتی بیان گردید.

با چنین مفاهیمی در ذهن، به مرور مسائل HRD، موفقیت‌ها و عدم موفقیت‌های آن می‌پردازیم.

### موفقیت‌ها در بهبود منابع انسانی

در طول زندگی حرفه‌ایم، شاهد تجربه‌های موفقی در مورد آموزش کارکنان بوده‌ام. این آموزش‌ها در حد کلی‌تر، بهسازی منابع انسانی را که کلید پیشرفت اقتصادی و اجتماعی است، دربر دارد. اکنون به چند مثال می‌پردازم:

هستند و برای آنها عذر می‌خواهم، اما به موضوعی که به آن آگاهی کامل دارم، تکیه می‌کنم. نخست دربارهٔ موارد عبرت‌آموز موفقیت‌ها و شکست‌ها در زمینه کارهای HRD به توضیح جزئیاتی می‌پردازیم، ولی پیش از آن مفهومی را که از تجربیات آموزشی و همچنین از مطالعات پژوهشی اخیر به‌دست آورده‌ام، طرح می‌کنم: مفهوم صلاحیت حرفه‌ای با قابلیت رسیدن به اهداف اقدامات در یک دنیای در حال تغییر، مکمل یکدیگر، اما با دانش کلاسیک متفاوت است. این مفهوم بر قوانین عمومی طبیعت و تکنولوژی متمرکز می‌شود و اهداف عملیات را نادیده می‌گیرد.

قسمت آموزشی HRD تا حد زیادی بر زمینه انتقال دانش در رشته‌های علمی متکی بر علم و تکنولوژی استناد می‌کند، اما:

● برای رسیدن به اهداف عملیات، باید این رشته‌های علمی با صلاحیت حرفه‌ای که نوع دیگری از دانش نحوه گردآوری حقایق و ارتباطات است، به‌منظور تدارک راه‌حل ویژه برحسب موقعیت هم‌اکنون تکمیل شوند.

● دانش ویژه شامل صلاحیت حرفه‌ای، معمولاً در فرآیند یک عمل آگاهانه و بازتابی که در آموزش و کلا، پزشکان و بهترین کارگران یا مدیران کارشناس دیده می‌شود، به‌وجود آمده و

5- La bataille de la compétence

7- Management Education in Canada

9- Ottawa

6- Yves Cannac

8- Gilles Paguet

10- Delta Knowledge

کارآموزی استاد شاگردی در مؤسسه در کشورهای با فرهنگ آلمانی و اسکانداویایی<sup>۱۱</sup> اغلب به تجربیات موفق یک کارآموزی رسمی در ترکیب «سیستم دوگانه» برای جوانان برخورد کرده‌ام:

یک سوم وقت در مدرسه با یادگیری رشته‌های علمی و فنون ابتدایی مرتبط با تجارت اختصاص می‌یابد. و دو سوم آن در مؤسسه برای تمرین واقعی کار در کارگاه، اداره، لابراتوار، کار با کامپیوتر، یا در مزرعه، با سرپرستی نزدیک مربی‌ها یا معلم‌های با کفایت و آگاه به مسائل تربیتی برنامه‌ریزی شده است.

پس از دو یا سه سال کارآموزی، جوانان مدرک حرفه‌ای دریافت می‌کنند آنگاه یا در همان حرفه به کار می‌پردازند یا به مدرسه فنی و دانشگاه وارد می‌شوند تا پس از چند سال به مدرک بالاتری در رشته حرفه‌ای انتخابی خود برسند.

تأکید می‌کنم این فرآیند کارآموزی رسمی با تغییر مدرسه و تجربه به حرفه‌های سنتی محدود نمی‌شود و به‌طور وسیعی تجارت‌های نوین متعدد و مهارت‌های به‌وجود آمده توسط دانش فنی و فنون جدید را در برمی‌گیرد. حسابداری، داده‌پردازی‌ها، پژوهش بازار، تحلیل آماری، بازاریابی، ارتباطات، مهندسی صنعتی، حسابرسی و تعدادی حرفه‌های دیگر که می‌توان به‌طرز بسیار مؤثری از طریق کارآموزی نوین بدان وارد شد، و صلاحیت‌های واقعی بر اساس تجربه و تئوری را بهبود بخشید، در

دوره‌های کوتاه‌مدت برای کارکنان و مدیران حدود سال‌های ۱۹۵۰ تا ۱۹۵۲ گروه کوچک CEGOS («مشاوران مدیریت در فرانسه»)، مفهوم نوین، آموزش مستمر<sup>۱۲</sup> کارکنان و مدیران را از طریق تمرکز شدید روی دوره‌های کوتاه‌مدت فشرده آغاز کرد. نخستین موضوع‌ها عبارت بودند از:

- مطالعات مربوط به زمان و حرکت
- حسابداری قیمت تمام شده و کنترل بودجه‌ای
- فن فروشندگی و به دنبال آن بازاریابی
- مهارت‌های منشی‌گری، سپس دیگر مهارت‌های اداری
- روابط انسانی و مدیریت گروهی
- مدیریت عمومی و غیره

از سال ۱۹۵۰ تا ۱۹۹۰، این دوره‌های رو به تزاید به هزاران مؤسسه یاری داد تا خود را با بازارها و فنون نوین انطباق دهند و به صدها هزار مدیر، سرپرست، و کارمند کمک کرد تا دانش خود را با دانش روز هماهنگ کنند و صلاحیت حرفه‌ای خویش را مستمراً با همه مزایای منتج از آن پیشرفت دهند.

این حرکت آموزش مستمر (بین و داخل مؤسسه) به‌طرز قابل توجهی با کل بودجه‌ای که هم‌اکنون ۲/۵ درصد کل پرداختی‌ها در فرانسه است، توسعه یافت. این موضوع‌ها به جبران برخی از نقایص در آموزش حرفه‌ای جوانان می‌پردازد.

زمره این علوم هستند.

اگر مؤسسه مدیریت مشخص، ثابت و صدیقی داشته باشد، آموزش تجربی شغل در سطح کارگران جوان بدون صلاحیت حرفه‌ای، دارای ارزش زیادی است. شغل‌های خدماتی پایین مانند (توزیع و خدمات غذایی و غیره) قادرند همچون مدرسه‌ای برای جوانان بدون صلاحیت حرفه‌ای آموزنده باشند، آنها با انجام این امور در مدت چند ماه رفتارهای مختلفی می‌آموزند که در شغل‌های بعدی برایشان ارزش واقعی خواهند داشت، نظیر اینکه: موقع شناس باشند، پاک و آراسته باشند، مشتری را درک کنند و بهترین خدمت را به او ارائه بدهند، قوانین رسمی تجارت را پیروی کنند، با افراد گروه ارتباط برقرار کرده و همکاری کنند، حقایق و شکست‌ها را گزارش کنند و ارزش پیشرفت مستمر را ببینند. روش تقریباً مشابهی می‌تواند بر کارکنان مسن‌تر اثر گذارد.

### ایجاد تحرک در کارکنان با کارهای تکراری

برای پیشرفت بهسازی منابع انسانی لازم است جوانان همراه توده عظیم کارکنان شاغل عمل کنند. این، نقش آموزش مستمری است که موفقیت‌های آن در بالا گزارش شده است.

اما بیشتر کارکنان در وضعیت «سیستم تیلور» با کار یکنواخت و غیرفعال، در مدت ۱۰ تا ۲۰ یا ۳۰ سال آمادگی انتفاع از دوره‌های رسمی را پیدا نمی‌کنند. در نخستین گام، باید ذهن و اعتماد به نفسشان بیدار شود. اجازه دهید داستان کوتاهی

برایتان نقل کنم:

در حومه یکی از شهرهای شمال فرانسه، کارخانه‌ای با وسعت متوسط وجود داشت که تهیه و بسته‌بندی لوازم آرایش را برای گروه بزرگی انجام می‌داد. استخدام ثابت بود، سرپرستی سنتی و اطاعت از دستور بدون تفکر به ایجاد تغییری در آن بین زنان کارگاه عادت شده بود و در فضایی کاملاً عادی کاری تکراری جریان داشت.

اما مدیریت عالی آگاه بود که با فنون جدید خود کار کردن دستگاه‌ها، باید نگرش‌ها نیز تغییر کند. اما چگونه؟ تصور می‌شد این کارکنان در دوره‌های آموزشی یا مراحل کیفی زیاد فعال نباشند و می‌بایست برای ایجاد تحرک در آنها اقدامی کرد. در دو کارگاه در ماشین‌ها و محل نصب آنها تغییراتی ایجاد شد. با استفاده از این موقعیت، مشاور همکار من توصیه کرد در هر کارگاه گروه کوچکی از کارکنان داوطلب به وجود آید تا از آنان پرسیده شود، بهترین پیشنهادشان در مورد دو نکته زیر چیست:

● موقعیت نصب دستگاه‌ها

● نحوه آراستن کارگاه

برای کارکنان زن در آغاز جالب بود که از آنها در مورد مسائل فنی (که معمولاً مربوط به مهندسان می‌شد) و حتی بیش از آن در مورد آرایش کارگاه نظرخواهی شود، برای آنها که یادگرفته بودند کارگاه به عنوان محلی است که باید در آن عرق بریزند نه اینکه شاد باشند، باور نکردنی بود. سپس این دو گروه کوچک به آرامی نظریاتشان را ارائه کردند و با انجام آنها فرهنگی را که حاوی دو

ویژگی مدرن بود به کارخانه معرفی کردند: ابتکارات غیرمتمرکز و کیفیت زندگی کاری. بر اساس مبانی جدید، ابزار کلاسیک HRD را می‌توان به کار گرفت. هم‌اکنون کارخانه یک روش بسیار مدرن و بهره‌وری به‌دست آورده است.

در برخی موارد، «وظیفه‌ایجاد تحرک» شکل‌های مختلفی پیدا می‌کند. نظیر:

● آموزش پایه‌ای خواندن، نوشتن، و حساب کردن برای کارکنان بی‌سواد

● مقدمه‌ای برای برنامه‌های بهبود کیفیت، آشنا کردن کارکنان با برخی مبانی اقتصاد خرد، مثلاً معانی کلمات مشتری، رقیب، سود و زیان، تغییر فنون و بازارها، الزامات ادامه پیشرفت و انطباق با رقابت و غیره

ولی در بهترین موارد تمام کار طراحی شده همین است که نه فقط پربار بلکه آموزنده نیز باشد.

### کار طراحی شده آموزنده

خلاف نظریه پیروان تیلور، این روش اقرار می‌کند آموزش خوب و دوره‌های مناسب آموزش مستمر کافی نیست. زیرا وجود پیچیدگی‌های موجود نیازمند ابتکارات شایسته در تمام سطوح می‌باشد، و کار باید خود به خود یک عنصر آموزشی که عامل قوی انگیزش نیز هست، همراه داشته باشد.

گام‌های نخستین این راه به‌عنوان مفاهیم «توسعه شغلی» و «غنی‌سازی شغلی» در اوایل

سال‌های ۱۹۷۰ به‌خوبی شناخته شده بودند<sup>۱۳</sup>. با ظهور دانش‌های فنی نوین و خودکار کردن روش‌ها کارهای با مهارت پایین و تکراری، کاهش یافته‌اند و به‌جای آن شغل‌های پیچیده جدید در تمام سطوح از نظارت الکترونیکی رفت و آمد در جاده‌های جدید و فعالیت‌های مراسلاتی گرفته تا تولید اتوماتیک یا خط بسته‌بندی افزایش یافته‌اند. این شغل‌های متعدد و مدرن اغلب به یک دانش نظری با زیربنای مطلوب نیاز دارند ولی ایجاد شایستگی مورد نظر در آنها نیازمند چند نکته است:

● تجربه و تماس مستقیم با حقایق، افراد و نقایص اجتناب ناپذیر

● در صورت امکان، مشاغلی طراحی شده برای ابداعات مناسب، شامل تمام اطلاعات مورد نیاز باشند.

● سرپرستان و مربیان در کمک و راهنمایی کارکنان مراقبت داشته باشند تا آنها را به سوی درک و تفسیر بهتری از حقایق و دریافت مطلوبی از بازتاب‌های مناسب هدایت کنند.

### شکست‌های بهسازی منابع انسانی

هیچ کار انسانی عاری از نقایص و شکست‌ها نیست و HRD نیز از این قاعده مستثنی نیست. برخی از شکست‌های مربوط به آموزش اولیه و آموزش مستمر حین کار را که مستقیماً در جریان آن بوده‌ام متذکر می‌شوم.

۱۳- فردریک هرزبرگ، «انگیزش در کار»، نیویورک، ۱۹۶۹

## شکست های HRD در رابطه با آموزش اولیه

نخستین و سنگین ترین شکست، فقدان آموزش اولیه است، بنابراین، بی سوادی و عدم قابلیت فراگیری برای ورود به واقعیت شغل های مدرن از این مقوله است. آمار جمع آوری شده «سازمان ملل متحد» درباره این موضوع اساسی اطلاعاتی می دهد.

اگر آموزش اولیه فشرده ولی ناکافی باشد، شکست غیر واضح تر اتفاق می افتد. این مطلب در برخی کشورهای بسیار پیشرفته رخ می دهد. در فرانسه و بعضی از کشورهای دیگر بر آموزش عمومی پیش از دانشگاهی درازمدت برای تمام سنین (تا هجده سال) تأکید می شود و با عدم توجه به تجربه حرفه ای و کارهای دستی وضعیت متناقضی مثل موقعیتی که ذکر می کنیم، به وجود آمده است:

- هزینه های آموزشی بسیار سنگین
- درصد بالای ترک تحصیل از نظام آموزشی که به طور چشمگیری در جوانانی دیده می شود که این فرصت به آنها داده نشده که در مدت کوتاهی بتوانند وارد کارآموزی تجربی شوند و در نهایت به بی سواد، بیکاری و اغلب بزهکاری ختم می شود.
- درصد بالای بیکاری به دلیل مذکور
- و کارفرمایان نیز قادر به استخدام متخصصان مورد نیاز برای جاهای خالی نیستند.

این مراحل نامطلوب، مخارج اقتصادی و انسانی بسیار بالایی دارد و در نتیجه به نامفهوم بودن نقش تجربه در آموزش حرفه ای اولیه

می انجامد.

انواع این شکست ها در برخی از کشورهای کمتر توسعه یافته، اتفاق می افتد جایی که تلاش آموزشی بر «برگزیدگان تکنوکرات ها» متمرکز شده و زمینه وسیعی از صلاحیت های واسطه (جدید و سنتی) مهندسان، تکنیسین ها، سرکارگران، گردانندگان و منشی های با صلاحیت کنار گذاشته شده اند، بدون آنکه حتی شبکه برق یا مثلاً سیستم فاضلاب موجود از هم پاشیده شده باشد. این عطف به موارد موضوعی قابل لمس و حقیقی است.

نوع دیگری از این شکست ها که در کشورهای توسعه یافته دیده شده است، تأکید دانشگاه ها بر آموزش نظری و آموزش عالی است پیش از اینکه دانشجویان فرصت یافته باشند کاربرد حرفه ای دانشی را که آموخته اند یا جهان اقتصادی درک کنند، تئوری بیشتری مورد نیاز است؛ اما اگر شخصی مدت زیادی بدون اهداف حرفه ای پرورش یابد، یادگیری تئوریک او می تواند بازده های کاهش یابنده داشته باشد اما به هر حال یک دانشجوی قدیمی را می سازد که مغزش پر از مدل های نظری است و می تواند قابلیت های نبوغ خویش را برای دریافت حقایق، افراد، بازارها، و تفکر خلاق تغییر دهد.

این مشاهده به وسیله مطالعات وسیعی در سال ۱۹۹۰، توسط مؤسسه تکنولوژی ماساچوست<sup>۱۴</sup> تحت عنوان «ساخت آمریکا»<sup>۱۵</sup> تأیید شده است.

14- Massachusetts Institute of technology (MIT)

15- Made in America

دوباره بوده است که با صنعت ایستا و تنوع مُزد، احتمال آن داده نمی‌شد.

نمونه قابل ذکر دیگر، شرکت‌هایی هستند که منابع مهمی به آموزش و پرورش کارکنان اختصاص می‌دهند اما این کوشش توسط کارشناسان HRD بدون ارتباط هماهنگ با نیازهای عملی فعلی مدیران عملیاتی، برنامه‌ریزی شده است: بنابراین، دوره‌های آموزشی عالی کاربرد عملی نداشت و قسمتی از کوشش‌ها تلف شد. و این تلف شدن هم برای کارخانه رخ داد و هم کارکنان، زیرا دانشی که هرگز به کار نرود به سرعت محو می‌شود.

مورد بسیار متفاوت دیگر، شکست HRD، هنگامی رخ می‌دهد که بین رفتارها و ارزش‌های محیط اجتماعی از یک سو و رفتارها و ارزش‌های سازگار با یک عملکرد رقابت‌آمیز از سوی دیگر شکاف عظیمی باشد. چنین شکافی ممکن است بدین دلایل آشکار شود:

● در برخی کشورهای در حال توسعه که با یک فرهنگ قبیله‌ای زندگی می‌کنند و هنوز با شرایط مدرن تطابق نیافته‌اند.

● در کشورهایی که با فرهنگ مارکسیسم - لنینیسم عمیقاً بارور شده‌اند که یک معلولیت واقعی نه فقط در مدیریت بلکه حتی در درک حقایق ایجاد می‌کند.

در چنین مواردی می‌توان دریافت که مدیریت توانای رقابتی و عملکرد انسانی فقط از طریق فنون میسر نمی‌شود، بلکه فرهنگ و ارزش‌ها نیز دخیل‌اند.

تا آنجا که آموزش حرفه‌ای مطرح است، این مطالعات کشورهای پیش‌تاز را به دو طبقه تقسیم کرده است:

● طبقه A - (شامل فرانسه و اخیراً آمریکا) که سنت آموزش به وسیله مؤسسات را شکسته است تا آن را با نظام آموزش تئوری جدا از تجربه جا به جا کند.

● نوع B - (شامل آلمان و ژاپن) است که سنت آموزش توسط مؤسسات را با اضافه کردن میزان رشد دانش کلاسیک و نظری به آن ادامه داده‌اند. به نظر نویسندگان این انتخاب بیشتر با موفقیت نسبی کشورهای نوع B ارتباط دارد.

#### شکست‌های HRD مربوط به آموزش مستمر

علت عمده در این مورد، مدیران عالی هستند که در نحوه مدیریت بهره‌گیری از شایستگی کارکنانشان شکست می‌خورند.

یک مورد نمونه، تجارت سنتی است که بر تکرار روش‌ها تکیه دارد و فاقد بودجه برای آموزش مستمر است و در نگهداری و بهنگام کردن شایستگی کارکنانی که تطابق آنها با مهارت‌های نوین مشکل خواهد بود، شکست می‌خورند.

یکی از انواع پرخرج توسط یکی از شرکت‌های بزرگ فولاد اروپا مطرح شده است که در آن افراد آموزش دیده بودند، ولی به‌طور عمده در صنایع داخلی فولاد، بیش از حد معمول به افراد پرداخت شده و با استفاده از کارکنان بیشتر دو برابر بهره‌وری داده است و نتیجه آن بیکاری شدید و برگشت



### عناصر راهبردهای بهسازی منابع انسانی

نزدیک تر شود و به اظهار نظر کارآموز توجه بیشتری بشود.

● ما بایستی سرمایه صلاحیت حرفه‌ای را بسنجیم، سپس اداره کنیم.

● راهبردهای HRD علاوه بر فنون، باید ارزش‌ها را نیز تعالی بخشد.

### ورود به «جامعه تجارت و دانش»

نخستین این نکات بسیار وسیع پذیرفته شده است، اما برخی جنبه‌ها باید مشخص شوند. در خلال چهل سال اخیر، با گسترش زیاد بازارهای بین‌المللی و یا جهانی اهمیت تجارت و رقابت بین همه ملت‌ها در صحنه بین‌المللی افزایش یافته است. علت اساسی این تکامل، قیمت تمام شده پایین تر و تأخیر همه انواع حمل و نقل و ارتباطات است، و این علت‌ها اینجا وجود خارجی دارند. یک نتیجه قابل رویت، موقعیت رقت‌انگیز مللی است که خود را از جریان اصلی تجارت بین‌المللی تولید، خدمات، دانش، پول و نیروی انسانی دورنگهداشته‌اند. آنها در «چاله تاریک توسعه نیافتگی» می‌افتند. کشورهایی که دور تجارت آزاد و رقابت را بازی کردند از مشکلات فراوان تطابق و بازسازی رنج کشیدند اما بسیاری از آنان در توسعه اقتصادی و کیفیت زندگی از آزادی مدنی بهره بردند.

اما برای برنده شدن در این بازی رقابت‌آمیز، هر روز آشکارتر می‌شود که دارایی، به طور عمده زمین یا پول نیست بلکه دانش است. این موضوع برای افراد، برای مؤسسات، و برای ملت‌ها حقیقتی

با توجه به گوناگونی بسیار وضعیت‌ها، ارائه این نظر که یک نوع «راهبرد استاندارد» برای HRD مقدور نیست، نوعی بی‌خردی متعصبانه است و این موضوع حتی بیش از اینها برای من مفهوم دارد، زیرا که تجربه من فقط قسمت بسیار کوچکی از زمینه بسیار وسیع مورد نظر را در برمی‌گیرد.

در زمینه HRD مانند دیگر زمینه‌ها، راهبردهای موفقیت‌آمیز باید با توجه بسیار به ویژگی‌های موقعیت مورد نظر طراحی شوند، زیرا وضعیت‌ها گوناگونند و گاه به سرعت بروز می‌کنند. ولی در طراحی راهبردهای موفقیت‌آمیز، همچنین برخی از اصول کلی که درس‌های تجربی، موفقیت‌ها و شکست‌های گذشته می‌باشند، نیز باید در نظر گرفته شوند.

من ادعا نمی‌کنم که به همه این اصول آگاهی دارم اما فروتنانه آنها را که می‌دانم ترجیح می‌دهم («عناصر راهبردهای HRD») بنامم، بدون اینکه فرض کنم جهانی یا ازلی هستند. این عناصر به سادگی بیان‌کننده نکات مشترکی در شکست‌ها و موفقیت‌هایی می‌باشند که من اطلاع دارم. اکنون نمایی از این نکات شش‌گانه را ارائه خواهم داد:

● ما به «جامعه تجارت و دانش» وارد می‌شویم.  
● دانش نظری بدون نحوه انجام آن به کار نمی‌آید و صلاحیت حرفه‌ای از طریق تجربه انعکاسی به دست می‌آید.

● مدارس و کارخانه‌ها هر دو باید نقش آموزشی‌شان را افزایش دهند.

● باید هماهنگی بین مدارس و کارخانه‌ها

است. موفق شدگان، بهترین تحصیل کرده‌ها و بهترین آموزش دیده‌ها با مهارت‌های عالی هستند. آنها رقابت آمیزند، سودآورند و پول برایشان مشکلی نیست.

این اختیار مطلق دانش، فقط آغاز کار است. با پیشرفت تکنولوژی نوین در همه زمینه‌ها و پیشرفت خودکار کردن انجام کارها، ارسال داده‌ها از راه دور و طراحی با کامپیوتر، دانش فراوان؛ کلیدی برای دستیابی به ثروت، قدرت و آزادی در تمام سطوح جامعه از فرد گرفته تا مؤسسه و کشور خواهد شد.

بهسازی منابع انسانی نیز دارای این اهمیت حیاتی است. همه با این هدف موافق هستند. اما برای رسیدن به آن رهبردهای مطلوب را انتخاب نکرده‌اند. پیش نیاز این هدف عبارت است از:

دانش نظری بدون چگونگی انجام آن به کار نمی‌آید و صلاحیت حرفه‌ای از طریق تجربه انعکاسی کسب می‌شود.

در گذشته‌های دور، عمل تنها راه توسعه و انتقال دانش و شایستگی بود. با ظهور علم و تکنولوژی، آموزش نظری جزء دائمی و روبه افزایش صلاحیت حرفه‌ای شد.

سپس در قرن نوزدهم و در دو سوم ابتدای قرن بیستم، ایدئولوژی دانشمندان (ترکیبی از اصول دیوانسالاری یا اصول تیلور درباره سازمان) مبنی بر اینکه قوانین عمومی طبیعت و تکنولوژی تنها منابع دانش بودند، بدون در نظر گرفتن تجربه

به شکلی غیر علمی و غیر مرتبط به عنوان یک اصل پذیرفته شده بود. ظهور دانش‌های فنی جدید به عنوان تأکیدی بر برتری مطلق تئوری ظاهر شد. کشورهایایی که با ایدئولوژی مذکور توافق داشتند، آموزش حرفه‌ای (و پژوهشی) را متعصبانه از دنیای آلوده تجارت جدا کردند و نتایج بسیار مایوس کننده‌ای به دست آوردند.

در طول ده سال اخیر، به وضوح مشخص شده است که دانش فنی جدید نمی‌تواند بیش از دانش سنتی که خود از دانش ویژه<sup>۱۶</sup> تجربه انعکاسی به دست آمده بود و در کلاس‌های درس و لابراتوارها فراموش شده بود، به مرحله اجرا درآید. در حقیقت دانش فنی جدید به تخریب بیشتر حرفه‌های تکراری و ایجاد بیشتر شغل‌های پیچیده و همچنین به توانایی‌هایی نظیر ادراک، شناخت منطقی، ارتباط مثبت و تصمیم‌گیری توأم با مقداری روحیه خطرپذیری نیاز دارد. آنها بر رفتارها و انعکاس‌هایی تکیه دارند که به جای تئوری صرف بیشتر از تجربه انعکاسی منتج می‌شود، زیرا دنیای واقعی مدیریت یک بعدی نیست و بر عمل و اهداف آن تمرکز دارد.

پس از تجربیات متعدد پرهزینه شکست، راهبرد فردای HRD باید از خطاهای دیروز اجتناب کند و به عنوان اصل تعادل مناسب بین عناصر مطلقاً ضروری و مکمل در آموزش حرفه‌ای بپذیرد که رشته‌های علمی کلاسیک علوم و تکنولوژی و دانش عملی از تجربه انعکاسی

۱۶- «دانش دلتا» که توسط «ژیل پاگت» (Gilles Paguet) و دیگر اساتید دانشگاه «اتاوا» به این اسم نامیده شده است.

چون دور نگهداشتن کارفرمایان و سازمان‌هایشان از وظیفه آموزشی، باعث می‌شود که آموزش به‌عنوان یک خدمت عمومی توسط دولت ارائه شود معمولاً در انحصار او نیز در می‌آید. بدین ترتیب، موجب تنزل آموزشی درون سازمانی و نیز در کارآموزی در کشورهای متعدد می‌شود.

در دیدگاه جدید حتی اگر دولت در ارائه آموزش مسلط بماند کارخانه‌ها (یا سازمان‌های حرفه‌ای) باید با قدرت به آموزش نزدیک شوند و از طریق تجربه انعکاسی در این مورد متعهد شوند و خود و کارکنانشان را در جامعه دانش در رقابت نگهدارند. این موضوع همچنین به یک تغییر فرهنگی نیاز دارد: در اینجا کارمند صرفاً جزئی از ماشین بزرگ نیست، بلکه همانند گیاهی است که می‌تواند در دست‌های یک باغبان خوب پرورش یابد. البته این موضوع مستلزم صرف هزینه است، اما سوددهی خوبی دارد.

دانشجویان و کارآموزان کارمند گاه باید گرایش‌های خویش را نیز تغییر دهند. شایستگی به یک دریافت‌کننده غیرفعال قابل انتقال نیست. این موضوع باید با یک کوشش داوطلبانه به دست آید. در حقیقت سرمایه‌گذاری شخصی در کل سرمایه علمی و شایستگی یک فرد با خطرپذیری موجود در تمام سرمایه‌گذاری‌ها، همان درگیری فرد در انتخاب هدف است.

لزوم نزدیکی بین مدارس و کارخانه‌ها و توجه به خواسته‌های کارآموز  
این هماهنگی بین دو طرف مکمل آموزش

به دست می‌آیند.

بنابراین نقش فزاینده سازمان‌هایی که این دو نوع دانش را نشر می‌دهند از این قرارند:  
مدارس و کارخانه‌ها باید نقش آموزشی خود را افزایش دهند.

در دورنمای جامعه دانش این پیشنهاد آشکار به نظر می‌رسد، ولی برخی از جنبه‌های آن نیاز به تشریح زیادی دارند.

با در نظر گرفتن کسب صلاحیت حرفه‌ای به‌عنوان قسمت عمده‌ای از اصول HRD باید تأکید کرد که نقش مدارس حرفه‌ای و دانشگاه‌ها نه فقط به توسعه نیاز دارد، بلکه همچنین با توجه به نیازهای مصرف‌کننده نهایی باید خدماتشان دوباره جهت‌داده شوند این مصرف‌کنندگان عبارتند از:

- دانشجویان
  - کارکنان
- شغل مؤلّد، بهترین  
آزمون برای هر دو است.

با مقایسه گرایش درون‌گرایانه برخی مؤسسات آموزشی این هدایت - مجدد می‌تواند تغییری سازمانی و فرهنگی را داخل این مؤسسات الزامی کند. این موضوع همچنین این را اثبات می‌کند که برای آموزش حرفه‌ای (مجزا از یک آموزش کاملاً پژوهشی) معمولاً یک پژوهش درازمدت پیش از تجربه بی‌ثمر خواهد بود.

کارفرمایان و سازمان‌های آنان باید اعمال خویش را بازبینی کنند. در موارد زیادی اصول علمی دانشمندان به‌وسیله این سازمان‌ها و کارفرمایان (و به‌وسیله دولت‌ها) تفسیر شد. و

فرآیند قابل انعطاف دارند که نقطه مقابل نظام آموزشی دیوانسالاری ایستا می‌باشد. برای آموزش حرفه‌ای مستمر آتی کارکنان بزرگسال، هماهنگی بین کارخانه و مؤسسه آموزشی غالباً آسان‌تر است: کارخانه‌ها، خودشان قسمت مهم این آموزش را به‌عهده می‌گیرند و کمک مورد نیاز خارج از سازمان نیز معمولاً به‌شکل رسمی ارائه خدمت از عرضه‌کننده به مشتری است. مشکل موجود در رسیدن به مثلث هماهنگی بین آموزش دهنده، کارآموز، و رؤسای کارآموز و سلسله مراتب، در اطمینان از انجام آن است که کلید اثربخشی آموزش است.

#### سنجش و اداره صلاحیت حرفه‌ای

این نکته بیشتر آرزویی را بیان می‌کند تا یک حقیقت را. در جامعه امروز و فردا دانش و صلاحیت حرفه‌ای سرمایه‌های اصلی مهم‌تر از ماشین‌ها هستند و خواهند بود. این سرمایه‌های عظیم نمی‌توانند بدون وجود معیارهای سنجش به‌خوبی اداره شوند. این یک حقیقت است. ولی این نیز درست است که تاکنون یک مقیاس سنجش قابل قبول وجود نداشته است و این نکته، سوء مدیریت دانش است.

سنجش علمی دانش از طریق آزمون‌های علمی و مدارک علمی آشکار است. این روش، دانش رسمی به‌دست آمده را به‌خوبی می‌سنجد، ولی در سنجش توانایی کاربرد آن به‌شکل مولد، بسیار ضعیف است، مثلاً سنجش سطح صلاحیت. مانند آمارهای کشوری در مورد آموزش و تحقیق که

حرفه‌ای به‌طور آشکاری مفید است، ولی در حقیقت نه فقط برای آموزش حرفه‌ای اولیه (به جوانان یعنی کارگران آتی)، بلکه همچنین برای آموزش مستمر کارکنان بزرگسال مشکل است. برای کارگران جوان، کارآموزی نوع آلمانی با تناوب هفتگی بین کارخانه و مدرسه که به شکل مکمل عمل می‌کنند، مدل کاملی از این هماهنگی نزدیک است و نتایج خوبی دارد، اما حتی در آلمان نیز این فرآیند در همه انواع آموزش حرفه‌ای کاربرد ندارد (فقط ۵۲٪). آموزش آلمانی برای آنکه کار کرد داشته باشد و بر کل فرهنگی که در آن، مدرسه به کارخانه و کارخانه به مدرسه احترام بگذارد و نیز اتحادیه اصناف برای بهسازی دانش‌آموزان - کارگران جوان و آینده تجارت را ارج بگذارد، تأکید می‌کند.

آموزش عالی حرفه‌ای یعنی، دانشگاه‌ها می‌توانند یک راه تنظیم هماهنگی بین کارفرمایان آتی که دانشجویان هستند داشته باشند. برای این کار لازم است که آنها با دانشجویان نوعی برنامه کیفیت ایجاد کنند که در آن عرضه‌کننده (دانشگاه) نسبت به مشتری‌ها (کارفرمایان و دانشجویان) کارکرد کیفیت آموزشی را تضمین کند که نتیجه آن به احتمال زیاد موجب اشتغال مولد هنجاری می‌شود.

این نوع هماهنگی در سازگاری سریع با برنامه‌های آموزشی، با نیازهای اقتصادی برای جلوگیری از بیکاری و ارتقای رقابت‌ها و رشد؛ حیاتی است. اتحادیه‌های اصناف و مؤسسه‌های کارفرمایان علاقه مفرطی به شرکت فعال در این

در برنمی‌گیرد. می‌توان مشاهده کرد که در یک صنعت بین دو واحد تولیدی که با تکنیک مشابه، کامپیوترهای همسان، ابزار مدیریتی مشترک در اختیار افرادی با مدارک دانشگاهی یکسان و سابقه کار و تجربه مشابه کار می‌کنند، از لحاظ بهره‌وری اختلاف وجود دارد. این اختلاف از منابع متفاوتی سرچشمه می‌گیرد: انگیزش در مقابل تنبلی، هماهنگی در مقابل اعتصاب‌های مکرر، انعطاف‌پذیری در مقابل خشکی و ارتباطات در مقابل فرد سالاری و غیره، ریشه این اختلاف، فرهنگی است. اختلاف در رفتارهای حرفه‌ای، برخوردها، ارزش‌ها و اخلاقیات است که تجربه شده و از دیدگاه نکات مثبت قانونی در نظر گرفته شده‌اند.

در میان انواع متعدد، می‌توان ارزش‌هایی را نام برد که در برخوردهای حرفه‌ای افراد کارآیی بسیاری که در مؤسسات اشتغال دارند، دیده می‌شود:

- احترام به افراد، انگیزش آنها و پیشرفتشان
- ارزش کاربرد صحیح همه منابع بدون تلف کردن آنها
- احترام به حقایق، درستی و سخت‌گیری در مقررات مورد نیاز کار جمعی
- صداقت، امانت و احترام به قول‌های داده شده
- ارتباطات باز و توجه به کارگروهی به‌عنوان علاقه مشترک
- احترام به مشتری و ارباب رجوع، و ارزش نهادن به خدمت با کیفیت
- احترام به محرک سود در یک بازار عادلانه که

هزینه تعهد شده را (داده) بیش از مطلوبیت تولید (بازده) می‌سجد.

اگر سنجش صلاحیت حرفه‌ای در بخش‌های پراکنده بی‌شماری انجام شود، این سنجش مشکل است و سخت‌تر نیز خواهد شد. مثل آزمایش‌های سال‌های ۱۹۷۰ که هدف این سنجش از طریق محاسبه میزان دانش کارکنان مؤسسه با شکست مواجه گردید: آنها بیشتر روی داده تکیه کردند تا بازده. ما باید تحقیق را در راه‌های دیگری دنبال کنیم. پیشرفت‌های حاصل در پیروزی بر مشکلات از طریق سنجش کیفیت می‌تواند یک مشوق به حساب آید.

ما هرچه بیشتر کارخانه‌هایی می‌بینیم که بر جزئیات مربوط به مهارت‌های به کار رفته دقت کرده و آنها را به شکل زیر گروه‌بندی می‌کنند:

- به وسیله فرد، با درجه‌بندی سطح عملکرد،
  - به وسیله فرآیند، با درجه‌بندی سطح اهمیت کلیه داده‌ها به منظور مشخص کردن نیازهایی که برای نگهداری یا استهلاک و شبیه‌سازی اثرات زمان، تغییر در فرآیند و تغییر در راهبرد لازم است، در حافظه کامپیوتر حفظ شده و به روش‌های مورد نیاز پردازش می‌شوند.
- این مطلب می‌تواند آغاز مدیریت مشارکتی سرمایه‌های دانش و صلاحیت باشد که بیان دیگری برای «منابع انسانی» است.

افزون بر فنون راهبردها باید ارزش‌ها را نیز تعالی بخشید فنون بیشتر و بیشتر اهمیت پیدا می‌کنند و اما این جنبه، تمامی قضایای کارآیی افراد و کارخانه‌ها را

محدود خود درس‌هایی گرفته‌ام. نکاتی که ارائه شد قسمت کمی از این مبحث است و ادعایی بر جهانی بودن ندارد. امیدوارم برخی از آنها برای افرادی مفید باشد که مسؤولیت طرح برنامه ویژه HRD را که قابل استاندارد شدن نیست، به عهده دارند. اما باید تا حد زیادی با ویژگی‌های موقعیت مورد نظر منطبق باشد که این وظیفه مشکل و ابداعی است. دیدگاه‌هایی که ارائه کردم، فقط اجزایی هستند که در حقیقت در طراحی با هدف کیفیت بهتر زندگی کاری از طریق بهره‌وری به کار می‌رود.

باعث بهبود عمومی می‌شود.

- یک تحقیق مستمر برای پیشرفت صلاحیت‌های فردی، تولیدات، فرآیندها و غیره، تطابق فعال برای بیشتر تغییرات مشکل و غیره. این فهرست کوتاه درست و کامل نیست و فقط ایده‌ای در مورد رفتارها و ارزش‌های حرفه‌ای به دست می‌دهد که بیشتر قابلیت رقابت دارند و کمتر از فنون تشکل یافته قابل انتقال هستند. اکنون آقای رئیس، خانم‌ها و آقایان: اجازه دهید یک عبارت به عنوان نتیجه اضافه کنم: در زمینه وسیع راهبردهای HRD، من از تجربه