

انسان در سازمان

چالش‌های توسعه منابع انسانی

www.ketab.ir

مسعود بینش

سروشانه	: پیش، مسعود، ۱۳۳۹-
عنوان و نام پدیدآور	: انسان در سازمان: چالش‌های توسعه منابع انسانی / مسعود پیش.
مشخصات نشر	: تهران: فوژان کتاب، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری	: ۲۵۲ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۵۸۶۹-۸۲-۰۰
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
بادداشت	: کتابنامه: ص. ۲۴۹-۲۵۲.
عنوان دیگر	: چالش‌های توسعه منابع انسانی.
موضوع	: توسعه منابع انسانی -- Human Resources Development مدیریت -- Management سازمان -- Organization
رده بندی کنگره	: HF ۵۵۴۹/۵/۹
رده بندی دبیوی	: ۶۵۸/۳۰۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۶۴۸۰۲۶
اطلاعات رگورد کتابشناسی	: فیبا



نشر فوژان

انسان در سازمان چالش‌های توسعه منابع انسانی

نویسنده: مسعود پیش

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول، سال ۱۴۰۳

چاپ / صحافی: عطا / کیمیا

تمامی حقوق این اثر محفوظ است. تکثیر یا تولید مجدد آن بطور کلی و جزئی (چاپ، فتوکپی، فایل صوتی، تست‌سازی و انتشار الکترونیکی ...) بدون اجازه مکتوب ناشر ممنوع بوده و قابل پیگرد قانونی است.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۸۶۹-۸۲-۰۰

قیمت: ۲۳۰۰۰۰ تومان

مرکز پخش: نشر فوژان

تهران، م انقلاب، خ لبانی‌نژاد بین کارگر جنوبی و اردیبهشت، نبش کوچه درخشان پلاک ۲، ط اول.

تلفن: ۰۹۱۲۶۸۶۰۹۲۳ - ۶۶۴۰۸۵۰۱ - ۶۶۴۹۰۲۰۹

WWW.FOZHANPUB.IR

Email: fozhan.pub@yahoo.com

درونمایه

۹	سرآغاز
۱۳	بخش اول: مقدمات: اشارات و تنبیهات
۱۵	فصل ۱. مشکل، مسئله، چالش
۱۷	فصل ۲. گلابی‌ها، مطالبات، انتظارات
۳۳	فصل ۳. مدل تبیین چالش‌های توسعه منابع انسانی
۳۹	بخش دوم: چالش ارزش آفرینی
۴۱	فصل ۴. جلوه‌های ارزش آفرینی منابع انسانی
۵۴	فصل ۵. ارزش آفرینی برای کارکنان
۶۳	فصل ۶. ارزش آفرینی برای سازمان
۷۱	فصل ۷. ارزش آفرینی برای مشتریان
۷۷	فصل ۸. ارزش آفرینی برای رهبران
۸۶	فصل ۹. چالش مدیران عامل
۹۳	فصل ۱۰. چالش مدیران صف
۱۰۱	بخش سوم: اقدامات منابع انسانی
۱۰۳	فصل ۱۱. یکپارچگی اقدامات منابع انسانی
۱۰۸	فصل ۱۲. تحلیل منابع انسانی
۱۱۵	فصل ۱۳. ارزیابی متوازن منابع انسانی

بخش چهارم: متخصصان منابع انسانی ۱۲۱

فصل ۱۴. چالش نقش ۱۲۳

فصل ۱۵. چالش شایستگی ۱۳۰

فصل ۱۶. چالش اصالت ۱۵۰

فصل ۱۷. چالش زبان ۱۵۳

فصل ۱۸. چالش مدرک تحصیلی ۱۵۸

بخش پنجم: فرایندهای منابع انسانی ۱۶۵

فصل ۱۹. چالش‌های جذب و استخدام ۱۶۷

فصل ۲۰. چالش‌های مدیریت عملکرد ۱۷۶

فصل ۲۱. چالش‌های آموزش و یادگیری ۱۹۰

فصل ۲۲. چالش‌های توسعه مدیران ۲۰۷

بخش ششم: چالش تحول‌خواهی ۲۱۳

فصل ۲۳. چالش مدیریت منابع انسانی در شرایط بحرانی ۲۱۵

فصل ۲۴. منابع انسانی و تغییرات محیطی ۲۲۳

فصل ۲۵. آینده منابع انسانی ۲۴۱

پیوست. یادکردی از سرآمد اندیشمندان عرصه نوین منابع انسانی ۲۴۶

منابع ۲۴۹

سراغاز

مسائل و مشکلات در مسیر رشد و تعالی منابع انسانی در سازمان‌ها کم نیست. در طول سه دهه اخیر، هم نوع و جنس مسائلی که منابع انسانی در سازمان‌ها با آن روبرو بوده است متفاوت شده و هم حرفه منابع انسانی به تدریج از منطقه امن خود خارج شده و سفر پرخطر یادگیری و رشد و تغییر را در پیش گرفته است. منابع انسانی در این سال‌ها همت خود را برای رویارویی با چالش‌های این سفر خطیر و برخطر به کار بسته است. وضع موجود خود را بررسی کرده، وضع مطلوب را تصویر و ترسیم کرده و از وضع موجود به سوی وضع مطلوب، «شادمانه و شاکر»^۱، گرچه «از آستانه اجبار» و توأم با ترس و یادگیری و شکوفایی، عبور کرده است.

مهم‌ترین این چالش‌ها، پیش و بیش از همه مسائل دیگر، خود «انسان» است؛ پیچیده‌ترین و ناشناخته‌ترین پدیده‌ای که در هستی وجود دارد و وقتی «انسان» در «سازمان» قرار می‌گیرد این پیچیدگی صدچندان می‌شود. گرچه کار منابع انسانی با انسان‌ها در سازمان، از «تیر» شروع شد و به «منبع» و سپس «سرمایه» و پس از آن «قابلیت» رسید - و چه بسا در آینده به مفاهیم و واژگانی دیگر هم برسد - اما هر چه هست مخرج مشترک همه این واژگان اعتباری، «انسان» است. «سفر تعالی منابع انسانی» متضمن رویارویی منابع انسانی با مهم‌ترین چالش‌های این عرصه است.

باید توجه داشت که گرچه منابع انسانی عنوان یکی از واحدها و کارکردهای سازمانی است اما توجه به «منابع انسانی» به عنوان مهم‌ترین سرمایه هر سازمان مسئولیت همه مدیران و رهبران سازمان است. به همین دلیل است که رمز موفقیت یا شکست سازمان را باید در

توسعه منابع انسانی جست‌وجو کرد. توسعه منابع انسانی روح و حقیقتی است که تمامی فعالیت‌های روزمره و اهداف بلندمدت سازمان را در پوشش خود دارد و محصور و محدود کردن آن در یکی از واحدهای سازمان در کنار واحدهای سازمانی دیگر و تلقی بسته و ناقص از آن به عنوان برخی فعالیت‌های اداری و آموزشی، فروکاستن اهمیت منابع انسانی و غفلت از ظرفیت و استعداد «انسان» در سازمان است. رهبران موفق و اثرگذار سازمان و منابع انسانی همگی انسان‌شناسان بزرگی بوده‌اند.

کتاب «انسان در سازمان» در شش بخش و بیست و پنج فصل تنظیم شده است. در بخش اول که جنبه تمهید مقدمات دارد چالش‌های توسعه منابع انسانی در قالب مدل ساده‌ای نشان داده شده تا بتوان به پرسش‌های اصلی در زمینه «چرایی» منابع انسانی، «چیستی» و «چگونگی» اقدامات و «کیستی» متخصصان آن پاسخ داد. با ذکر گوشه‌ای از گلابه‌ها، مطالبات و انتظارات از منابع انسانی، مسیر حرکت پر فراز و نشیب نهاد منابع انسانی در سازمان‌ها به تصویر کشیده شده است. بر اساس نگاه لایه‌ای، چالش‌های منابع انسانی در قالب چهار چالش اصلی ارزش‌آفرینی، تحول‌خواهی، فرایندها و اصالت تفکیک شده است. ارزش‌آفرینی، پاسخ منابع انسانی است به چرایی موجودیت و ماهیت و فلسفه وجودی آن. تحول‌خواهی، به تعامل منابع انسانی با تغییرات و تحولات محیط بیرونی و درونی سازمان برمی‌گردد. فرایندها، دربرگیرنده چیستی و چگونگی برنامه‌ها، رویکردها، اقدامات و ابزار به کار گرفته شده توسط منابع انسانی است. و بالاخره اصالت، ناظر به کیستی متخصصان و مسئولان منابع انسانی در سازمان است.

بخش دوم به چالش ارزش‌آفرینی به عنوان مهم‌ترین چالش منابع انسانی می‌پردازد زیرا ایجاد ارزش در سازمان و ارائه ارزش پیشنهادی به کارکنان، رهبران، سازمان و مشتریان پاسخی است که منابع انسانی می‌تواند در برابر پرسش «شما چرا هستید؟» داشته باشد. در این بخش جلوه‌های گوناگون ارزش‌آفرینی در منابع انسانی بررسی شده و از آن به عنوان نقطه عزیمت تمامی اقدامات منابع انسانی یاد شده و رشد شایستگی‌های فردی و خلق قابلیت‌های سازمانی به منزله دو بال برای پرواز در این وادی دیده شده است. چالش‌های کار منابع انسانی با مدیران عامل و مدیران صف نیز در این بخش مورد توجه بوده است.

بخش سوم به موقعیت واحد منابع انسانی در سازمان اختصاص دارد که مجموعه‌ای است از کارکرد، اقدامات، فرایندها و متخصصان این واحد. در بخش سوم چگونگی سامان‌دهی به

اقدامات و فعالیت‌های متنوع و پراکنده منابع انسانی و تدوین و ارائه روشمند فهرست ابتکارها و سبد کارهای منابع انسانی تشریح شده است. تحلیل داده‌های برآمده از اقدامات و ارزیابی آنها در این بخش آمده است. بخش چهارم مربوط است به کیستی منابع انسانی که در آن بر منش متخصصان منابع انسانی تأکید و تمرکز شده است. نقش‌های حرفه‌ای، انسانی، توسعه‌ای، استراتژیک و رهبری متخصصان و مدیران منابع انسانی و شایستگی‌های مورد نیاز برای ایفای این نقش‌ها، که البته به مرور زمان و با تغییر و تحول شرایط محیطی و تکامل و تعالی منابع انسانی گسترش یافته، در این بخش توضیح داده شده است. بخش پنجم به مهم‌ترین فرایندهای منابع انسانی یعنی جذب و استخدام، مدیریت عملکرد، آموزش و یادگیری، و توسعه مدیران اختصاص یافته است.

بخش ششم به چالش تحول‌خواهی می‌پردازد و بر ضرورت درک دنیای ناپایدار و پیچیده و مبهم امروزی و همراهی هوشمندانه منابع انسانی با تغییرات در زمینه فناوری، جهانی شدن، جمعیت، جامعه و منابع انرژی تأکید می‌شود. موج‌ها و مراحل مختلف این تغییرات در سفر تعالی منابع انسانی به سوی آینده برسیم و تبیین شده است.

صفحات پایانی نیز یادکردی است از سرسازگاری و قدردانی از سرآمد اندیشمندان عرصه منابع انسانی، اندیشمند نوگرا، آقای دیو اولریش، که بیش از بیست سالی که مسئولیت‌های اجرایی در سازمان‌های بزرگ در این عرصه را بر عهده داشته‌اند، اندیشه‌ها و نوشته‌ها و کتاب‌های ایشان مانوس بوده‌ام و یاد گرفته‌ام و در نوشتن این کتاب نیز از آنها بهره برده‌ام.

توفیق منابع انسانی و رهبران سازمان بدون توجه به «انسان» و معما و رمز و راز او در سازمان و همسوسازی تلاش‌ها با نیازهای همه ذینفعان و ترجمه و انعکاس آن در برنامه‌ها و اقدامات و ارتباطات و فرهنگ سازمان میسر نیست. امیدوارم این کتاب بتواند شعله توجه به بنیانی‌ترین چالش‌های منابع انسانی را مطابق مدلی که ارائه شده در ذهن و دل کارکنان و متخصصان و مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها بیشتر برافروزد و نه تنها برای آنها فایده‌تی داشته باشد بلکه به کار همه مدیران که در سازمان با «انسان» سروکار دارند بیاید و ارزشی برای آنها بیافریند.

مسعود بینش

بهار ۱۴۰۳