



گزارش محتوای هفتمین همایش عرصه یادگیری

هفتمین همایش عرصه یادگیری سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی با افزایش مشارکت و حضور مدیران، محققان و کارشناسان منابع انسانی سازمان ها و بنگاه های تولیدی، خدماتی و صنعتی کشور طی روزهای سی یکم خرداد و اول تیر ماه امسال در دیزین برگزار و طی دو روز ۷ سخنرانی و مقاله ارائه و دو میزگرد تخصصی، ۲ جلسه پرسش و پاسخ و پنل برگزار شد.

در این همایش که از سوی انجمن مدیریت منابع انسانی ایران و با همکاری موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی به عنوان دبیرخانه کنفرانس توسعه منابع انسانی برگزار شد، بیش از ۱۶۸ مدیر، صاحب نظر و نماینده از موسسه های تولیدی، خدماتی و صنعتی کشور شرکت کردند.

سخنرانی آقای مهندس همایونفر



در مراسم افتتاحیه آقای مهندس سید مسعود همایونفر، رئیس انجمن مدیریت منابع انسانی ایران و رئیس موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی یکی از اهداف و برنامه های اصلی انجمن را تبادل تجربیات موفق اعلام کردند که تشکیل این همایش نیز در راستای همین هدف

بوده است. ایشان افزودند: انجمن مدیریت منابع انسانی ایران علاوه بر همایش عرصه یادگیری، همایش های فصلی در تهران و مراکز استانها برگزار می کند.

آقای مهندس همایونفر ضمن اشاره به مقاله ای از مرکز بهره وری و کیفیت اروپا مشتمل بر گزارشی از نتایج گفتگو با تعدادی از مدیران شرکت ها در زمینه بنچ مارکینگ یا بهینه کاوی گفتند: امروزه، همه از لحاظ تئوری و بواسطه کتابها کاملاً با مبحث بنچ مارکینگ آشنا هستیم، اما بررسی این مساله از نقطه نظر مدیران (که همایش نیز همین زاویه دید را برگزیده است) و بیان نظرات و عقاید و یافته های آنها می تواند برای مدیران منابع انسانی مفید واقع شود. این مدیران در مزیت بنچ مارکینگ چند آیتام عنوان کرده اند از جمله این امر که ما با بهینه کاوی سایر سازمانها، از خلق مجدد رویه ها در سازمان خود خودداری کرده و وقت خود را صرف انجام آنچه دیگران تجربه کرده اند، نمی کنیم.



فرازی از سخنرانی آقای مهندس غفاری



امروزه مدیریت منابع انسانی به تمامی جنبه های مدیریتی سازمان (بازاریابی، تحقیق و توسعه، تولید و خدمات، مالی، حسابداری و ...) تسری یافته است. کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی شامل تجزیه و تحلیل شغل، برنامه ریزی منابع انسانی، کارمندیابی، گزینش کارمند، آموزش و توسعه کارکنان، برنامه ریزی مسیر شغلی، انگیزش

کارکنان، ایجاد و مدیریت بران خدمات ارتباطات صنعتی، تنظیم برنامه های سلامتی و بهداشت، مدیریت تعارض و تضادها است. نقش های نوین رهبران منابع انسانی شامل این موارد می شود:

۱. ایجاد فضای روحی و روانی برای احساس همکاری

Emotional & Affective understanding

۲. توسعه یادگیری سازمانی و شرایط هم آموزی افراد، گروه ها و شرکت ها از یکدیگر

Community & Social Learning

۳. ترویج فرهنگ همکاری و باور به کار تیمی و دسته جمعی و مشارکت

Culture (Teamwork, Diversity, Involvement)

فرازی از سخنرانی دکتر علی اکبر فرهنگی



آقای دکتر فرهنگی ضمن ارائه تعریف ارتباطات به شرح زیر، آیتم های فرآیند ارتباط موثر را برشمردند:

تعریف ارتباطات: ارتباطات عبارتست از کلیه فعالیت های گفتاری، نوشتاری و کرداری (حرکتی) که برای انتقال معنی یا مفهوم و یا اثر گذاری و نفوذ بر دیگران بکار گرفته می شوند.

ارتباطات از خویشتن شروع می شود: اهمیت شناخت خود، شناخت دیگران، شناخت محیط ارتباطی. فرایند ارتباط موثر



- ۱- تشریح مفهوم و عقیده برای خود، قبل از ورود به فرایند ارتباطات.
- ۲- بررسی دقیق از مقصد و هدف فرایند ارتباطی.
- ۳- درک و شناخت محیط مادی و انسانی به هنگام ارتباط.
- ۴- در برنامه‌ریزی ارتباطات با دیگران مشورت کنید و حمایت آنها را جلب نمائید.
- ۵- محتوای پیام و فراز و نشیب‌های آنرا در نظر داشته باشید .

میزگرد روز اول :



آقای مهندس قرینی : انتظارات مدیران ارشد از مدیران منابع انسانی بخشی به انتظارات زمان حال بخشی به انتظارات زمان آینده و استراتژی های سازمان مربوط می شود. مدیران منابع انسانی از آن جا که نتیجه و ثمره کار خود را به

سرعت نمی بینند باید کار خود را با عشق عجین کنند و مجموعه پرسنل سازمان را در حکم فرزندان خود بدانند. همچنین مدیران منابع انسانی باید هم در برابر فشارهای روانی و هم فشارهای محیط کار و مدیر ارشد، بسیار صبور باشند.

آقای مهندس سروش : زمان آن رسیده است که مدیران باید در نگرش خود به سازمان ها و بنگاه ها تجدید نظر کنند. در وحله اول باید بتوانیم برای بنگاه های خود هدف گذاری داشته باشیم. حتما می دانید که امروزه در جهان توسعه یافته، میزان قدرتمندی کشورها به میزان بنگاه های اقتصادی، فعال و کارآمد بستگی دارد. از این رو در کشور ما که بنگاه های اقتصادی فاصله عظیمی تا بنگاه های جهانی دارند، مدیران منابع انسانی با فعالیت های پشتیبانی نقش شایسته ای در عملکرد سازمان خود دارند.

آقای دکتر پورسید آقایی : امروزه تمام جهان واقف است که سرمایه اصلی هر سازمان شایستگی نیروی انسانی آن است . یکی از معضلات ما این است که در بسیاری از سازمان ها، هنوز منابع انسانی شایسته برای صنایع نساخته ایم. در سازمان های پیشرفته در جهان دیگر تقسیم وظیفه به صورت نیروهای یدی و نیروهای فکری صورت نمی گیرد و همه نیروها هم باید فکر کنند و هم باید کار کنند. این تفکر در سازمان های ما هم باید تقویت شود.



آقای دکتر معظمی: در سالهای اخیر گام های بسیار بزرگی در راه توسعه منابع انسانی در کشور عزیزمان برداشته ایم اما به خوبی آگاهیم که تا رسیدن به وضعیت مطلوب، فاصله زیادی داریم. نکته ای که همواره باید در نظر داشته باشیم این است که برای کارآمد کردن یک پرسنل دستورالعمل یکسان وجود ندارد به همین دلیل هم مدیریت منابع انسانی کار بسیار دشواری است. مدیرمنابع انسانی باید ملجاء و پناه پرسنل سازمان خود باشد، پس لازم است که به دانش مدیریت آگاهی و احاطه کافی داشته باشد.

بخشی از ارائه تجربه شرکت سایپا توسط آقای دکتر صولت امیری

آسیب شناسی گام اول برای توسعه منابع انسانی است. در آسیب شناسی و عارضه یابی نقاط قابل بهبود شناخته می شوند و از آنها در تدوین برنامه استراتژیک استفاده می شود. هدف عارضه یابی مچ گیری افراد در سازمان ها نیست بلکه هدف بهبود قالب ها و ساختارهای توسعه منابع انسانی در سازمان است.

بخشی از ارائه تجربه شرکت توانیر توسط آقای دکتر عباس پورشهباز

○ «طرح استعداد یابی و جانشین پروری فرآیندی راهبردی و هدفدار است که برای



اطمینان از معرفی جانشینان مناسب برای پست های کلیدی مدیریتی و نقش های آنها در آینده انجام می گیرد» اهداف آن عبارت اند از: فراهم کردن زمینه های پیشرفت برای افراد با استعداد

○ شناسایی نیازهای آموزشی و پرورشی و

توانمند سازی کارکنان

○ افزایش ذخایر استعدادها جهت نامزدی برای پست های کلیدی مدیریتی

○ کمک به اجرای برنامه های استراتژیک سازمان

○ چارچوب طرح: در طرح حاضر به منظور تهیه بانک اطلاعات مدیران شرکت برق

منطقه ای اصفهان، کارکنان شرکت در پنج مقوله اصلی و ۲۹ مولفه از طریق



- شاخص های اندازه گیری ارزیابی و نتایج بدست آمده پس از آماده سازی به بانک اطلاعات مدیران وارد شد.
- به منظور گرفتن گزارش های فردی و گروهی برای ۳۵ شغل مدیریتی، به داده های پایه با دو روش نمره های وزنی اعمال می شود :
 - اعمال نمره وزنی تحلیل مشاغل مدیریتی
 - اعمال نمره وزنی نظر مدیریت با استفاده از نرم افزار Expert Choice

سخنرانی آقای مهندس مفیدی



اکنون بیش از هر زمانی نیروهای دانش آموخته با تحصیلات عالی و تکمیلی و مهارت بالا نیاز ارزش اقتصادی دارند. نقشهای اقتصادی تغییر یافته است: از اقتصاد ملی به بین المللی، از اشتغال پایدار به گردش مشاغل، از یک تکفلی به دو نان آوری و ...

سرعت، انعطاف پذیری، اثربخشی و فناوری دارای ارزش و اهمیت است. انتظارات و توقعات از فرایندهای توسعه منابع انسانی این است :

- ۱- همراستایی با استراتژی سازمان ها
- ۲- ایجاد هم افزایی با یاری سایر مدیران صف و ستاد سازمانها
- ۳- افزایش بهره وری نیروی کار
- ۴- برنامه ریزی توأم با نگاه اثربخشی مبتنی بر اهداف سازمان
- ۵- جلب رضایت ذینفعان سازمان بویژه کارکنان

بخشی از ارائه تجربه شرکت سایپا پرس توسط آقای مهندس تندرو



جهت افزایش دانش و شایستگی کارکنان فرآیند توسعه منابع انسانی قبل از اجرای آموزشهای در نظر گرفته شده مطابق با استانداردهای آموزشی طراحی شده، نیاز به شناسایی بهترین طریق یادگیری (Learning) کارکنان می باشد تا آموزشها هر چه اثر بخش تر انجام گردد.



در واقع اهداف طرح عبارتند از:

- ۱) یافتن مناسب ترین و بهترین روشهای یادگیری افراد
 - ۲) افزایش اثر بخشی دوره های آموزشی
 - ۳) افزایش نمرات ارزیابی دوره آموزشی توسط فراگیران (افزایش رضایتمندی حاصل از آموزش)
 - ۴) کاهش هزینه های ناشی از برگزاری دوره های داخلی
- نتایج حاصل از اجرای پروژه :
- ۱) افزایش سطح نمرات ارزیابی با توجه به روشهای آموزشی
 - ۲) افزایش سطح نمرات اثر بخشی دوره های آموزشی
 - ۳) پیگیری دوره های آموزشی توسط کارکنان با توجه به علاقمند شدن آنان (درخواست فیلم، CD ، کتاب، جزوه آموزشی و برگزاری دوره به صورت گروهی)
 - ۴) افزایش کیفیت دوره های آموزشی برگزار شده مطابق با خواسته و نظرات مسئول آموزش
 - ۵) کاهش هزینه های ناشی از برگزاری دوره های داخلی

بخشی از ارائه تجربه شرکت فولاد مبارکه توسط آقای دکتر ایرج سلطانی



در سازمانهای برتر آموزش های سازمانی بایستی بتوانند برتری را حفظ و سطح آن را دائماً ارتقاء دهد. در سازمانهای برتر مدیران از طریق برنامه ریزی، تصمیم گیری و اجرای مؤثر آن نقش به سزایی در راهبری سازمان و کسب مزیت رقابتی دارد بطور کلی ضرورت نیازسنجی آموزشی برای توسعه مدیران را می توان در ابعاد زیر خلاصه نمود:

۱. آموزش بر مبنای نیازسنجی درست راه بالندگی را برای مدیران میان بر می کند.
۲. توسعه مدیران نقش زیربنایی در کسب مزیت رقابتی دارد.
۳. نیازسنجی آموزشی دقیق تضمین کننده توسعه مدیران می باشد.
۴. از طریق نیازسنجی آموزشی ظرفیت های بالقوه مدیران پرورش می یابد.
۵. برآورد نیازهای آموزشی موجب همسو شدن آنها با انتظارات و آرمانهای سازمانی می گردد.



۶. توسعه مدیران با نیازسنجی آموزشی درست و دقیق در تیم سازی و فرهنگ سازی اثر مستقیم دارد.
بطور کلی نتایج حاصل از اجرای پروژه نیازسنجی را می توان در دو بخش زیر خلاصه نمود :

الف - دستاوردهای کیفی

۱. آشنایی با روحیه مدیران
۲. بدست آمدن چهارچوب ادراکی از نحوه تفکر سیستمی مدیران
۳. بدست آوردن چهارچوبی از مسائل درون ذهن مدیران
۴. مشخص شدن میزان تفاوت‌های ذهنی و برداشتنی مدیران از کار و سازمان
۵. تبدیل مقاومت های اولیه برای نیازسنجی آموزشی به همکاری های داوطلبانه و مشتاقانه
۶. بوجود آمدن تعهد مدیریتی برای آموزش به لحاظ درگیری در نیازسنجی

دستاوردهای کمی

۱. تدوین برنامه های آموزشی مدیران به میزان ۵۰۰ ساعت برای هر نفر برای ۵ سال
۲. تدوین دوره های آموزشی مشترک برای
- مدیران عالی
- مدیران میانی
- مدیران عملیاتی
۳. تدوین دوره های آموزشی اختصاصی برای مدیران

سخنرانی آقای مهندس باقریان



توسعه انسانی در بردارنده فرآیند بهبود مستمر و ارتقاء توانمندیهای نیروی انسانی سازمان به صورت هدفمند، تدریجی، مداوم ، متوارن، همه جانبه، هم سو با ارزشهای سازمان، برپایه رسالت، درونزا، فراگیر، با مشارکت مدیریت و کارکنان،

هماهنگ با سرعت پذیرش مخاطبین به گونه ای که همواره امکان هم زیستی آنها با



محیط در حال دگرگونی در طلب‌های نوین جامعه تأمین و حفظ نماید است. فرآیند توسعه انسانی (در سازمان) شامل جذب و تأمین، آماده‌سازی و استقرار، حفظ و بهره‌وری، ارزیابی و ارتقاء، حفظ ارتباط و بهره‌گیری (فراسازمانی)، نظارت و بهبود مستمر است در نتیجه با بررسی مدل‌ها و تعاریف ارائه شده مشاهده میشود که عامل اصلی و علل موجد هریک از ویژگیها و نیز تولید مؤلفه‌های مطرح شده، نیروی انسانی است و لذا: تحقق ویژگی‌های توسعه پایدار و جوهر مؤلفه‌های توسعه پایدار متکی بر توسعه منابع انسانی است. توسعه انسانی در متن یک ساختار یکپارچه، هدفمند و معطوف به یک فرآیند توسعه انسانی پایدار تحقق می‌یابد. فرآیند توسعه منابع انسانی در متن یک سازمان با ساختارهای پشتیبانی، مدیریت عالی و نظام ارزشی معطوف به توانمندسازی و پایداری منابع انسانی توسعه یافته اثربخشی و کارآمدی لازم را پیدا می‌کند.

میزگرد روز دوم:



آقای دکتر ابوالعلائی : فرآیند آموزش و توسعه منابع انسانی در همه سازمان‌ها فرآیندی پشتیبانی است. فرآیندی است که باید کمک کند تا فرآیندهای عملیاتی سازمان به موثرترین شکل ممکن انجام شوند. کار آموزشی چیست؟ پاسخ ما این است که کاری در

آموزش انجام می‌دهیم باید به گونه‌ای باشد که سازمان ما را یک قدم به اهداف خود نزدیک‌تر کند و بتواند قابلیت‌ها و ظرفیت‌های سازمان را افزایش دهد. مساله و چالش سازمان‌های ما این است که چگونه سازمان را به استراتژی‌های خود نزدیک‌تر کنیم.

آقای دکتر فقیهی : من درباره انتظارات و نظام ارزشی ذینفعان توسعه منابع انسانی برای شما حرف می‌زنم. پیرامون ۱۶ شرکت بزرگ در کشور ایرلند مطالعه میدانی صورت گرفته است، بحث اثربخشی هم بحث مهمی است که با ذینفعان سازمانی گره خورده است. ذینفعان توسعه منابع انسانی، فلسفه، انتظارات و شاخص‌های اثربخشی می‌تواند عنوان این بحث باشد یعنی بحث، بحث شناخت رفتار سازمان است.



خانم دکتر زاهدی : مهمترین اصلی که باید مورد توجه مدیران منابع انسانی قرار گیرد، پذیرش آگاهانه مسئولیت است. مدیران منابع انسانی باید همواره از وظایف، اختیارات و مسئولیت ها و تناسب آن ها با هم آگاه باشند. از طرفی مدیران منابع انسانی باید دانش، مهارت و تخصص و تعهد داشته باشند و به اخلاق کار هم متعهد باشند. مدیری که از دانش مدیریت آگاهی نداشته باشد و قبول مسئولیت کرده باشد، مدیر متعهدی هم نیست.

آقای دکتر هاشمی : مدیران منابع انسانی در حوزه خودشان به عنوان الگو عمل نکرده اند و مدام در پی الگوهای غیر بومی بوده اند و به همین علت اثربخشی آموزش در آنچه قرار بود یاد بگیرند اتفاق نیافتاده است. اگر ماشویتهای ژاپنی مدیر موفقی است فقط به این علت است که رل مدل بوده و به الگوی مدیران و کارکنان تبدیل شده است.

آقای دکتر اباضلت خراسانی : سازمان های ما دو شکل عمده دارند، یک شکل عمده آنها در نیازسنجی آموزش و شکل دیگر در اثربخشی آموزش است. در ایران و بسیاری مجامع مدیریت بحث اثربخشی آموزش بحث داغی است اما امروزه بحث بهره وری آموزشی بسیار مهمتر از اثربخشی آموزش است. نکته دیگر اینجاست که دوستان ما در آموزش نمی توانستند شاخص های اثربخشی آموزش را تعیین کنند و یا حتی در مواردی آگاه نبودند که شاخص اثربخشی چیست ؟