

توسعه منابع انسانی

Staff Development

توسعه منابع انسانی مجموعه فعالیت‌های سازمانی است که با هدف ایجاد تغییرات رفتاری مطلوب در کارکنان مطرح شد و با به‌کارگیری رویکردهایی، مانند آموزش رسمی، ارزیابی، تجارب شغلی و ارتباطات میان‌فردی در فرایند جذب، پرورش، حفظ، ارتقاء و ارزشیابی آموزش‌های علمی کاربردی نقشی کارساز دارد.

توسعه منابع انسانی

با وجود تعاریف گوناگون برای توسعه منابع انسانی از سوی پژوهش‌گران رشته‌های گوناگونی مانند جامعه‌شناسی، اقتصاد، روان‌شناسی، علوم تربیتی، علوم آموزشی و علوم سیاسی، توافقی جامع در تعریف، یا عرضه نظریه‌ای رسمی، برای توسعه منابع انسانی به‌دست نیامده است. تعبیرهای نظری گوناگون ناشی از چشم‌اندازهای متفاوت، سرمایه فکری، اقتصاد دانشی، روان‌شناسی سازمانی، اخلاق و مانند آن بوده است. این تنوع در جریان‌های فکری، کاربرد توسعه منابع انسانی در عمل را نیز متنوع می‌کند؛ زیرا به دلیل ماهیت کاربردی توسعه منابع انسانی، حلقه ارتباط جریان‌های فکری با کاربرد این مفهوم، مستحکم است. درعین حال با توجه به سیر تحول این مفهوم عرضه تعاریف و مصادیقی از توسعه منابع انسانی امکان‌پذیر است (رسایی فرد، ۱۳۹۸).

در تعریف اولیه، توسعه منابع انسانی به تجارب یادگیری نظام‌مندی گفته می‌شود که از سوی سازمان، با هدف ارتقاء عملکرد و رشد شخصی کارکنان عرضه می‌شود (Nadler & Nadler, 1989). به بیان دیگر، توسعه منابع انسانی عبارت‌اند از: مجموعه‌ای از فعالیت‌های نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده که از سوی سازمان‌ها برای کارکنان طراحی می‌شود، تا فرصت یادگیری مهارت‌های لازم در شغل کنونی و آتی آنان را در اختیارشان قرار دهد (Werner & DeSimone, 2011). در تعاریف گسترده‌تر، توسعه منابع انسانی در پی ارتقاء دانش، تجارب و بهره‌وری افراد، گروه‌ها یا تیم‌ها به‌منظور ایجاد مزیت برای سازمان‌ها، جوامع، ملت‌ها و سرانجام کلیت جامعه بشری است (Bawole, et al., 2016).

از دیدگاه سازمانی از آنجا که توسعه، آینده‌نگر است، یادگیری‌هایی را دربر می‌گیرد، که لزوماً ارتباطی با شغل کنونی فرد ندارند. به‌طور سنتی، آموزش بر ارتقاء عملکرد کارکنان در مشاغل کنونی تمرکز دارد؛ درحالی‌که، توسعه، کارکنان را برای مشاغل دیگر سازمان آماده می‌کند و توانایی آنها را برای ارتقاء شغلی افزایش می‌دهد (Noe, et al., 2017). به بیان دیگر، اقدامات توسعه‌ای فقط به آموزش در شغل کنونی محدود نمی‌شود و آموزش‌های رسمی و کارگاهی، فقط بخشی از توسعه کارکنان است. آموزش، غنی‌سازی شغل، توسعه شغلی، چرخش شغلی، مربی‌گری، استاد-شاگردی و مأموریت‌های شغلی از دیگر روش‌های توسعه منابع انسانی است (رنگریز و رنجبر کبوترخانی، ۱۳۹۷).

سیر تکامل مفهوم توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی در سطح سازمان، در دهه ۱۹۷۰م از سوی نادلر با عنوان «مجموعه فعالیت‌های سازمانی برای ایجاد تغییرات رفتاری در کارکنان» مطرح شد (Nadler, 1970). رویکرد توسعه منابع انسانی در سطح شرکت یا سازمان تا سال ۲۰۰۱م از سوی نظریه‌پردازانی مانند سوانسون با هدف «توسعه عملکرد و یادگیری» پیگیری شد. وی سه رکن نظریه‌های اقتصادی، نظریه سیستم‌ها و نظریه‌های روان‌شناسی را در موضوع توسعه منابع انسانی در سطح سازمان دخیل می‌دانست (Swanson, 2001). پس از این دوره، نظریه‌پردازان به چهار نیروی کارساز بر شکل‌گیری روندهای آتی توسعه منابع انسانی اشاره کردند که عبارت‌اند از: قدرت درک و انعطاف‌پذیری؛ جهانی شدن؛ تغییرات سازمان‌ها و نیروی کار؛ و سرانجام فناوری (Ruona, Lynham, & Chermack, 2003). به دنبال آن، موضوع توسعه منابع انسانی افزون‌بر سطح سازمان در سطح حرفه‌ای، جهانی و ملی نیز مطرح شد. همچنین در رویکردهای جدیدتر توسعه منابع انسانی، توجه از پارادایم اثبات‌گرایی به عمل‌گرایی، ساخت‌گرایی اجتماعی و رویکردهای مشارکتی نیز معطوف شد (Devadas et al., 2011). این سیر تکامل در قالب دو رویکرد سنتی و مدرن توسعه منابع انسانی در جدول (۱) نشان داده شده است.

فرهنگی، ۱۳۷۳).

در یک دسته‌بندی کلی، آموزش‌های علمی-کاربردی در دو مفهوم عام و خاص تعریف می‌شوند. مفهوم عام آن مترادف با آموزش‌های فنی-حرفه‌ای (رسمی و غیررسمی) است و به آموزش‌هایی گفته می‌شود که فرد را برای احراز شغل و حرفه‌ای معین آماده می‌کند یا کارایی و توانایی افراد شاغل را ارتقاء می‌دهد. اما در مفهوم خاص، آموزش‌های علمی-کاربردی از آموزش‌های فنی-حرفه‌ای متمایز می‌شود؛ زیرا برون‌دادهای نظام فنی-حرفه‌ای عمدتاً متمرکز بر مهارت‌های فیزیکی و دستی است؛ درحالی‌که برون‌دادهای نظام علمی-کاربردی، به دلیل آشنایی با مبانی علمی حرفه و شغل، بیشتر متمرکز بر مهارت‌ها و توانایی‌های ذهنی است (خرقانی و سلسله، ۱۳۸۸). هرچند توسعه منابع انسانی با تمرکز بر آموزش، با هر دو برداشت از آموزش‌های علمی-کاربردی قرابت دارد؛ اما توسعه منابع انسانی در رویکرد مدرن و در سطح ملی، با آموزش علمی-کاربردی در مفهوم دوم هم‌راستایی بیشتری دارد؛ چراکه یادگیری در سه سطح آموزش شغلی، پرورش و توسعه (بالندگی) را در ارتباط با عموم افراد در نظر می‌گیرد، تا این افراد بتوانند یا به‌صورت مستقل و یا در سازمان‌های دولتی و غیردولتی مشغول به کار شوند. بدین ترتیب توسعه منابع انسانی، آموزش و پرورش را با اشتغال مفید پیوند می‌دهد (صائبی، ۱۳۸۲).

آموزش علمی رسمی منابع انسانی شامل برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت است که به‌صورت «فرایند اکتساب نظام‌مند مهارت‌ها، قوانین، مفاهیم یا نگرش‌های مربوط به کار که به بهبود عملکرد افراد در محیط کار منجر می‌شود» تعریف شده است. این آموزش‌ها انواع گوناگونی، مانند آموزش حضوری یا رودررو و آموزش از راه دور را دربر می‌گیرد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۶).

روند دیگری که در آموزش منابع انسانی با رویکرد توسعه وجود دارد، برگزاری دوره‌های کاربردی است که دارای محتوا و تجارب عملی و کاربردی بوده و برای مخاطبان خاص طراحی شده است؛ برای مثال، می‌توان به برنامه‌های سفارشی برای پرورش مهارت‌های مدیران در

جدول ۱. تمایز دو رویکرد سنتی و مدرن توسعه منابع انسانی

(Devadas et al., 2011)

رویکردهای توسعه منابع انسانی		
مدرن (پس از ۲۰۰۱)	سنتی (۱۹۷۰-۲۰۰۱)	معیار
فراتر از مرزهای سازمان	محدود به ساختار سازمان	هستی‌شناسی
نظریه‌های متنوع از رشته‌های علمی گوناگون	نظریه‌های محدود اقتصادی، سیستمی و روان‌شناسی	شناخت‌شناسی
عمل‌گرایی، ساخت‌گرایی اجتماعی و انتقادی	اثبات‌گرایی	ارزش‌شناسی

رویکردهای توسعه منابع انسانی

از آنجا که روش‌های توسعه منابع انسانی گوناگونند، رویکردهای جامعی معرفی شده‌اند که می‌توان این روش‌های گوناگون را ذیل آنها تعریف کرد.

برای توسعه کارکنان چهار رویکرد جامع به‌کار می‌رود که عبارت‌اند از: آموزش رسمی، ارزیابی، تجارب شغلی و ارتباطات میان‌فردی (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۶). شایان ذکر است، بسیاری از سازمان‌ها، مجموعه‌ای از این رویکردها را برای توسعه منابع انسانی به‌کار می‌برند و اگرچه بیشتر این فعالیت‌های توسعه‌ای در ارتباط با مدیران است؛ اما طرح‌های توسعه می‌توانند، برای کارکنان تمام سطوح تدوین شوند.

توسعه منابع انسانی و آموزش‌های علمی-کاربردی

در تعریف شورای عالی انقلاب فرهنگی، آموزش‌های علمی-کاربردی، با هدف ارتقاء و انتقال دانش، ایجاد مهارت، افزایش بهره‌وری، به‌هنگام کردن و افزایش معلومات و تجارب شاغلان، رشد استعدادها، بارز و به‌فعلیت درآوردن استعدادها، نهفته برای عهده‌دار شدن مشاغل و حرفه‌های گوناگون است، تا توانایی افراد را برای انجام کار به سطح مطلوب برساند (دبیرخانه شورای عالی انقلاب

توسعه منابع انسانی

مشاغل آتی سازمان و افزایش توانایی آنان برای ارتقاء شغلی است. افزون بر این، توسعه به کارکنان کمک می‌کند، خود را برای تغییراتی که در شغل کنونی آنها رخ می‌دهد و ناشی از فناوری‌های جدید، بازطراحی شغل یا مشتریان و بازارهای جدید است، آماده کنند. در بیشتر موارد، مشارکت در برنامه‌های آموزش سازمانی الزامی است ولی این اجبار برای شرکت در اقدامات و برنامه‌های توسعه‌ای در سازمان وجود ندارد (نوه و همکاران، ۱۳۹۶).

جدول ۲. مقایسه آموزش و توسعه منابع انسانی
(نوه و همکاران، ۱۳۹۶)

مؤلفه‌ها	آموزش	توسعه
تمرکز	حال	آینده
به‌کارگیری تجارب کاری	کم	زیاد
هدف	آمادگی برای شغل کنونی	آمادگی برای تغییر
مشارکت	الزامی	اختیاری

توسعه منابع انسانی و ارزیابی

ارزیابی توسعه‌ای، جمع‌آوری اطلاعات و عرضه بازخورد درباره رفتار، سبک ارتباطی و مهارت‌های کارکنان است. همکاران، مدیران و مشتریان می‌توانند، منبع این اطلاعات باشند. ارزیابی توسعه‌ای به دلایل مختلفی به‌کار می‌رود: نخست، برای ارزیابی کارکنانی که ظرفیت بالقوه مدیریتی دارند و شناسایی نقاط قوت و ضعف مدیران کنونی به‌کار می‌رود. همچنین، برای شناسایی مدیران مستعد ارتقاء شغلی و شناسایی نقاط قوت و ضعف تیم‌ها، فرایند تصمیم‌گیری و سبک‌های ارتباطات تیمی به‌کار می‌رود. ارزیابی به کارکنان کمک می‌کند؛ به گرایش‌ها، نیازها، محیط کاری که ترجیح می‌دهند در آن فعالیت کنند و نوع کاری که مایل‌اند، انجام دهند، پی ببرند. این اطلاعات به‌همراه نتایج ارزیابی عملکرد، به کارکنان کمک می‌کند، تا دریابند کدام اهداف توسعه (برای نمونه پست مدیریتی یا توسعه حوزه شغل کنونی) برای آنها مناسب‌تر است (Noe, et al., 2017). سازمان‌ها، روش‌ها و منابع اطلاعاتی گوناگونی برای

زمینه تفکر خلاق اشاره کرد. بازی‌ها و شبیه‌سازی‌های کسب‌وکار، یادگیری‌های ماجراجویانه یا ملاقات با مشتریان می‌تواند، شرکت‌کنندگان را تشویق کند تا فرصت‌ها و مشکلاتی که در محیط کسب‌وکار با آن مواجه‌اند، را شناسایی کرده و درباره آنها بیندیشند؛ در تمرین‌های عملی وارد شده و بیاموزند که چگونه باید درباره شیوه انجام‌دادن کسب‌وکار به‌صورت خلاقانه تصمیم‌گیری کنند (Noe, et al., 2014).

آموزش‌های علمی-کاربردی نیز نوعی آموزش هستند که در آنها فراگیران باید به‌صورت عملی از یافته‌های علمی و نظری استفاده کنند و به‌صورت فعال در یادگیری مشارکت داشته باشند. نکته قابل توجه در تعیین نوع آموزش‌های علمی-کاربردی این است که باید به‌سنخیت میان آموزش و زمینه‌های کاری توجه کافی شود و نوع آموزش‌ها باید به‌گونه‌ای باشد که آینده شغلی فراگیران را تضمین کند. برای تحقق اهداف آموزش‌های علمی-کاربردی، باید آموزش براساس روش حل‌مسأله و تفکر منطقی طراحی شود و در کنار آن فرصت مناسب و شرایط تکرار و تمرین برای فراگیر فراهم شود. درعین حال، این آموزش‌ها ویژگی‌های خاصی دارند که در ذیل به تعدادی از آنها اشاره شده است:

- جهت‌گیری آموزش اصول و قوانین علمی در راستای کاربرد آنها،
- حفظ تعادل میان مهارت‌های ذهنی و عملیاتی،
- پرورش تفکر، تحلیل، ابتکار و خلاقیت،
- شایستگی محوری،
- خودآموزی،
- معرفی نوآوری‌ها،
- حفظ ارتباط میان محیط آموزشی و محیط شغلی،
- حفظ جاذبه لازم و قابلیت فهم،
- توجه به حیطة و سطح یادگیری لازم،
- پیش‌بینی فرصت‌های یادگیری (خداداد حسینی، ۱۳۸۱).

جدول (۲) تفاوت‌های میان آموزش و توسعه را نشان می‌دهد. تمرکز آموزش بر آمادگی کارکنان در مشاغل کنونی و هدف توسعه، ایجاد آمادگی در کارکنان برای عهده‌دار شدن

ارزیابی‌های توسعه‌ای به‌کار می‌برند. مدیریت عملکرد کارکنان، آزمون‌های روان‌شناختی برای سنجش مهارت‌ها، استعدادها، تیپ شخصیتی و سبک‌های ارتباطی افراد، کانون‌های ارزیابی و توسعه و ارزیابی ۳۶۰ درجه، نمونه‌ای از این روش‌ها هستند (Jacobs & Washington, 2003).

در مدیریت عملکرد کارکنان با هدف توسعه، سازمان‌ها، نظام‌های ارزیابی عملکرد خود را به نظام‌های جامع مدیریت عملکرد تغییر می‌دهند تا بازخوردهای مستمر و با رسمیت کمتری به کارکنان عرضه کنند. راه‌کار به‌کارگیری نظام مدیریت عملکرد، برای توسعه کارکنان، بهره‌گیری از نظام توسعه مشارکتی است، به‌گونه‌ای که کل این نظام از مربیگری، مشاوره، عرضه بازخورد، پیگیری، جبران خدمات و مانند آن، مشوق توسعه کارکنان باشد (Armstrong, 2018).

کانون‌های ارزیابی و توسعه دو روشی هستند که سازمان‌ها می‌توانند، آن را برای ارزیابی و توسعه منابع انسانی به‌کار ببرند. در کانون‌های ارزیابی و توسعه برای ارزیابی شایستگی‌های افراد و عرضه بازخوردهای توسعه‌ای به آنان، روش‌های گوناگونی به‌کار گرفته می‌شود. برخی از این روش‌ها مانند آزمون‌های شخصیت، بالینی و بعضی دیگر، ابزارهای استاندارد شده‌ای هستند که به کمک آنها می‌توان شایستگی‌های افراد را در وهله نخست ارزیابی و سپس توسعه داد. ایده اصلی کانون‌های ارزیابی و توسعه این است که، به‌کارگیری روش‌های گوناگون و ارزیابان متعدد، امکان گردآوری هرچه بیشتر اطلاعات درباره منابع انسانی را فراهم می‌کند و در نتیجه می‌توان بازخوردهای توسعه‌ای دقیق‌تری برای افراد فراهم کرد (Sartori & Ceschi, 2013).

ارزیابی چندمنبعی در دهه ۱۹۷۰ م محبوبیت زیادی داشت. این ارزیابی به‌طور گسترده‌ای در سازمان‌ها رواج یافت و به‌منزله ابزاری برای توسعه، به‌کار گرفته و در اواخر دهه ۱۹۹۰ م، بازخورد ۳۶۰ درجه با هدف ارزیابی و توسعه کارکنان متداول شد (Bracken, et al., 2001).

بازخورد ۳۶۰ درجه عبارت‌اند از: جمع‌آوری نظام‌مند داده‌های مربوط به عملکرد فرد یا گروه، از شماری از ذی‌نفعان و بازخورد به کارکنان به‌منزله ابزاری که این

فرصت را فراهم می‌کند، تا فرد بازخورد عملکردش را از مافوق، چهار تا هشت نفر از هم‌تایان، نیروهای تحت سرپرستی و مشتریان یا مراجعان دریافت کند. در بیشتر روش‌های بازخورد ۳۶۰ درجه، خود فرد هم به‌صورت خودارزیابی در این فرایند شرکت می‌کند. منافع بازخورد ۳۶۰ درجه در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی مطرح است. در سطح فردی، این شیوه کمک می‌کند تا ادراک افراد به واقعیت نزدیک‌تر شده و ادراک دیگران درباره خود را بدانند، بدین ترتیب نقاط قوت و ضعف هر فرد و نیازهای توسعه و رشد وی مشخص می‌شود. در سطح گروه، این فرایند توسعه‌ای با درگیر کردن اعضای تیم، از کار تیمی حمایت می‌کند. در سطح سازمان نیز به بهبود توسعه کارکنان و جهت‌دهی به برنامه‌های آموزشی کمک می‌کند (جواهری‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰).

توسعه منابع انسانی و تجارب شغلی

بخش اساسی توسعه کارکنان از راه تجارب شغلی، یعنی ارتباطات، مسائل، نیازها، وظایف و دیگر مسائلی که فرد در محیط کاری خود با آنها روبه‌روست، رخ می‌دهد. فرض اصلی به‌کارگیری تجارب کاری برای توسعه کارکنان این است که توسعه، زمانی رخ می‌دهد که دامنه گسترده‌ای از مأموریت‌های کاری به فرد سپرده شود. منظور از مأموریت‌های گسترده کاری، یعنی مأموریت‌هایی که در آنها میان مهارت‌های فرد و تجارب گذشته وی با مهارت‌های لازم برای موفقیت در شغل، ناهماهنگی وجود دارد. در این شرایط کارکنان برای موفقیت در شغل باید مهارت‌های خود را توسعه دهند؛ آنها مجبور می‌شوند، مهارت‌های جدید بیاموزند؛ مهارت‌ها و دانش خود را در مسیری نوین به‌کار گیرند و تجارب کاری جدیدی کسب کنند. روش‌هایی که می‌توان برای توسعه شغلی کارکنان از راه تجارب شغلی به کار برد، در شکل (۱) نشان داده شده است: توسعه شغلی، چرخش شغلی، انتقال، ارتقاء، جابه‌جایی رو به پایین و مأموریت‌های موقت از جمله این روش‌ها هستند (Noe et al., 2017).

توسعه منابع انسانی

می‌شود. این جابه‌جایی می‌تواند، جابه‌جایی به پستی دیگر در همان سطح (تنزل رتبه افقی) یا جابه‌جایی موقت میان واحدی باشد.

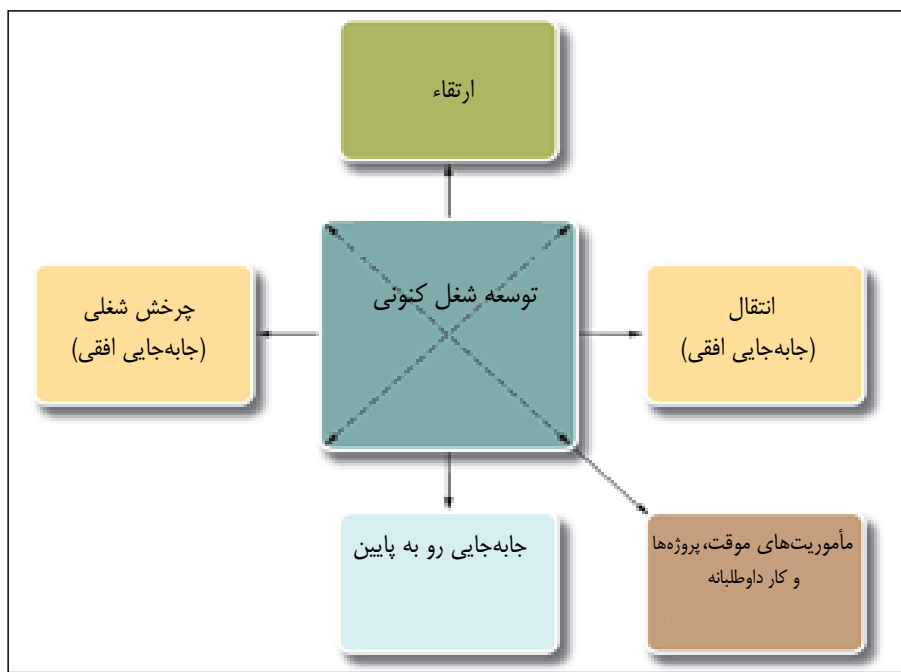
استفاده از روش جابه‌جایی موقت میان واحدی به پست‌های پایین‌تر؛ برای توسعه کارکنانی که تجربه کار در حوزه‌های مختلف مدیریتی را دارند و کار خود را از سمت‌های پایین‌تری آغاز می‌کنند، مرسوم است؛ برای مثال مهندسانی که مایل‌اند با مشاغلی مانند سرپرست شروع کنند تا مهارت‌های مدیریتی کسب کنند (نوئه و همکاران، ۱۳۹۶). در مواردی نیز نردبان‌های دوگانه شغلی دو مسیر متفاوت برای پیشرفت در یک سازمان فراهم می‌کند، که هر یک منعکس‌کننده انواع مختلفی از مشارکت‌ها در مأموریت سازمان است؛ برای نمونه نردبان مدیریتی مسیری برای ترفیع از راه پذیرش مسئولیت بیشتر برای مدیریت افراد است. همراه با افزایش مسئولیت فنی، مسیر حرفه‌ای فرد نیز رو به بالا به پیش می‌رود. در واقع، در نقطه‌ای از مسیر شغلی، آزادی متخصصان برای انتخاب یکی از دو مسیر افزایش می‌یابد (Newman, et al., 2019).

توسعه شغل، به افزودن چالش‌ها و مسئولیت‌های جدید به شغل کنونی اشاره دارد. این امر می‌تواند، تخصیص پروژه‌های خاص به کارکنان، تغییر نقش‌ها در تیم کاری، یا پژوهش درباره روش‌های نوین خدمت به مشتریان باشد (قلی‌پور، ۱۳۹۶).

چرخش شغلی عبارت‌اند از؛ جابه‌جایی کارکنان در مشاغل مشابه به طوری که در محتوای شغل تغییری ایجاد نمی‌شود؛ اما درعین‌حال تنوع فعالیت‌های شغلی را در پی دارد. چرخش شغلی مجموعه‌ای از مأموریت‌های شغلی در زمینه‌های گوناگون را به کارکنان عرضه، یا امکان جابه‌جایی در سطح یک واحد یا واحدهای گوناگون را فراهم می‌کند (مهدوی هزاوه و زمانی، ۱۳۹۷).

در انتقال یا جابه‌جایی‌های افقی، به کارمند، شغلی در واحدی دیگر از سازمان واگذار می‌شود تا در معرض مسئولیت‌های جدید قرار گیرد.

ارتقاء در واقع ترفیع به مشاغلی است که چالش، مسئولیت و اختیار بیشتری برای کارمند به همراه می‌آورد. در جابه‌جایی رو به پایین، مسئولیت و اختیار فرد کم



شکل ۱. شیوه‌های به‌کارگیری تجارب شغلی برای توسعه منابع انسانی (Noe, et al., 2017)

توسعه منابع انسانی و ارتباطات میان فردی

کارکنان می‌توانند از راه تعامل با افراد مجرب سازمان، مهارت‌های خود را توسعه دهند و درباره سازمان و مشتریان کسب دانش کنند. مربی‌گری و استاد-شاگردی (متتورینگ) دو نوع از روابط حرفه‌ای میان فردی‌اند که در توسعه کارکنان کاربرد دارند. هرچند این دو واژه گاهی به جای یکدیگر به کار می‌روند؛ اما شباهت‌ها و تفاوت‌هایی دارند. هدف، شیوه حل مسأله و شایستگی‌های مورد نیاز در فرایند مربی‌گری و استاد-شاگردی متفاوت است؛ اما هر دو روش، فرصت یادگیری و رشد را برای مخاطب فراهم می‌کنند (Klofsten & Öberg, 2012). مربی‌گری رابطه‌ای برپایه همکاری میان فرد تحت مربی‌گری و فردی مجرب به‌عنوان مربی است. پس از مشخص شدن نیازهای عملکردی فرد، مربی مشخص می‌کند، چه فرایندی می‌تواند برای رفع آن نیازها اثربخش باشد. سرانجام، مربی روش‌هایی را برای ایجاد تغییر در فرد تحت مربی‌گری پیدا می‌کند که ممکن است کوتاه‌مدت یا طولانی‌مدت باشد. در اغلب موارد، مربی‌گری با هدف توسعه عملکردی کارکنان انجام می‌شود. هرچند استاد-شاگردی نیز فرایند نسبتاً مشابهی دارد، اما هدف آن توسعه روابطی است که فراتر از عملکرد کاری کارکنان است. در استاد-شاگردی نظام پشتیبانی میان استاد و شاگرد ایجاد می‌شود؛ با این تفاوت که نیروی محرک این نظام، «پذیرش روابط» است (Stowers & Barker, 2010). به بیان دیگر، بیشتر روابط در استاد-شاگردی، در نتیجه علاقه یا ارزش‌های مشترک استاد و شاگرد به صورت غیررسمی به وجود می‌آید. به علاوه، استاد برای شاگردان خود افزون‌بر حمایت‌های شغلی، پشتیبانی اجتماعی-روانی نیز فراهم می‌کند. این حمایت‌های اجتماعی-روانی شامل؛ خدمت به منزله یک دوست و در نقش مدل، احترام و پذیرش مطلوب، و ایجاد روزه‌ای است که شاگرد با آن بتواند درباره نگرانی‌ها و بیم‌های خود گفت‌وگو کند (Noe et al., 2014). استاد-شاگردی معکوس در ادبیات استاد-شاگردی به منزله شیوه‌ای جایگزین با ویژگی‌های منحصربه‌فرد و

کارکردهای حمایتی متفاوت میان اعضاء تعریف می‌شود که آن را از دیگر روابط توسعه‌ای متمایز می‌کند. استاد-شاگردی معکوس، روشی نوآورانه برای تشویق به یادگیری و تسهیل ارتباطات میان نسلی است. این شیوه شامل همراه شدن کارمندی جوان به‌عنوان استاد و کارمند مسن‌تر یا سابقه‌تری به‌عنوان شاگرد است. هدف این روش توسعه‌ای، تسهیم دانش با تمرکز بر یادگیری از فرد جوان‌تر به دلیل اطلاعات به‌روز یا تخصص فناورانه وی است. همچنین، بر توسعه مهارت رهبری در یادگیرنده نیز تمرکز دارد (Marcinkus & Murphy, 2012).

ارتباط میان کارکردهای مدیریت منابع انسانی (جذب، آموزش، توسعه، حفظ، ارتقاء و ارزشیابی)

منظور از کارکردهای مدیریت منابع انسانی همه وظایفی است که مدیریت منابع انسانی برای اداره کارکنان سازمان اعمال می‌کند. با توجه به تکامل تدریجی و گسترش نقش مدیریت منابع انسانی در طول زمان، صاحب‌نظران کارکردهای متعددی را برای آن برشمرده‌اند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که در اغلب موارد درباره این کارکردها توافق همگانی وجود دارد و وجود پاره‌ای از اختلاف‌ها ناشی از گسترش نقش روزافزون منابع انسانی و تکامل آن در سازمان‌ها، تفاوت سازمان‌ها با یکدیگر و تغییر محیط درون و بیرون سازمان‌ها طی زمان است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۶).

با وجود این تفاوت‌ها، کارکردهای مدیریت منابع انسانی به شیوه فرایندی، در قالب سه فرایند ذیل قابل تعریف‌اند:

۱. فرایند ورودی منابع انسانی: از جمله برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی، جذب و به‌کارگماری؛
 ۲. فرایند نگهداشت (حفظ) و کاربرد منابع انسانی: از جمله آموزش، توسعه، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد؛
 ۳. فرایند خروجی منابع انسانی: از جمله بازنشستگی، انتقال یا اخراج (ابطحی و همکاران، ۱۳۸۷).
- با اتخاذ این دیدگاه فرایندی، می‌توان رابطه میان

توسعه منابع انسانی

- آموزشی مجاور یا رکنی اساسی در آموزش عالی؟، ارائه شده در: کنفرانس آموزش مهندسی در ۱۴۰۴، تهران، دانشگاه تهران، فرهنگستان علوم.
- دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی. (۱۳۷۳). نظام آموزش های علمی - کاربردی. مصوب جلسه ۳۴۴ شورای عالی انقلاب فرهنگی. تهران.
- رسایی فرد، ر. (۱۳۹۸). مرور جامع ادبیات نظریه پردازی توسعه منابع انسانی: جریان های فکری و آموخته های کاربردی. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۶ (۲۱)، ۹۳-۱۲۳.
- رنگریز، ح.، و رنجبر کبوترخانی، م. (۱۳۹۷). توسعه کارکنان و تمایل به ترک خدمت داوطلبانه با نقش میانجی قابلیت استخدام. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۷ (۴)، ۱۸۹-۲۱۲.
- زارعی متین، ح.، محمدی الیاسی، ق. و صنعتی، ز. (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین آموزش های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان (در سازمان جهاد کشاورزی استان قم). *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۵ (۱۶)، ۸۷-۱۱۶.
- صائبی، م. (۱۳۸۲). توسعه منابع انسانی با رویکرد راهبردی. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۱۰ (۳۸-۳۷)، ۱۳۵-۱۴۸.
- قلی پور، آ. (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری ها و کاربردها). چاپ یازدهم. تهران: سمت.
- مهدوی هزاوه، ف. و زمانی، ا. (۱۳۹۷). امکان سنجی نظام گردش شغلی. *فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰ (۱)، ۲۳۳-۲۵۷.
- میرکمالی، م.، حاج خزیمه، م.، و ابراهیمی، ص. (۱۳۹۴). شناسایی ملاک های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب (مورد: کارکنان دانشکده های پردیس فنی دانشگاه تهران). *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۲۲، ۹-۱۸.
- نونه، ر. و همکاران. (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی (ترجمه اباصلت خراسانی، سمیه رحیمی، مهدی مهدی و رامین نجفی)، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- Armstrong, M. (2018). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Sixth edition. London: Kogan Page Publishers.
- Bawole, J. N., Hossain, F., Ghalib, A. K., Rees, C. J., & Mamman, A. (2016). *Development management: Theory and practice*. London: Routledge.
- Bracken, D. W., Timmreck, C. W., & Church, A. (Eds.). (2001). *The Handbook of Multisource Feedback*. California: John Wiley & Sons.
- Devadas, U. M., Silong, A. D., & Krauss, S. E. (2011). Human resource development and the contemporary challenges of the world. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(5), 128-141.
- Jacobs, R., & Washington, C. (2003). Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research. *Human Resource Development International*, 6(3), 343-354.
- Klofsten, M., & Öberg, S. (2012). Chapter 4 Coaching versus

کارکردهای مدیریت منابع انسانی را به شیوه ای دقیق تر تبیین کرد؛ به بیان دیگر، فرایندهای ورودی سازمان، مانند جذب، تأثیر چشمگیری بر فرایندهای نگهداشت، مانند توسعه و ارزیابی عملکرد دارند و به دنبال آن این اثرگذاری ازسوی فرایندهای نگهداشت بر فرایندهای خروجی رخ می دهد.

درعین حال کارکردهای ذیل هر فرایند نیز با هم در ارتباط هستند؛ برای نمونه در فرایند نگهداشت منابع انسانی، آموزش و توسعه اثربخش منجر به ارتقاء برپایه شایستگی می شود (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۴).

در نظام منسجم مدیریت راهبردی منابع انسانی، هم راستایی افقی و هم راستایی درونی وجود دارد.

به بیان دیگر، توسعه به منزله یکی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی، نه تنها با دیگر کارکردها از قبیل جذب، نگهداشت و هم راستایی درونی در کارکرد توسعه منابع انسانی نیز وجود دارد؛ یعنی، روش های به کار گرفته شده برای توسعه منابع انسانی که به تعدادی از آنها اشاره شد، نیز با هم هم راستا هستند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۹۳).

کتاب شناسی

- ابطحی، ح.، اعرابی، م.، جعفری نیا، ش.، و نجاری، ر. (۱۳۸۷). *استراتژی های مدیریت منابع انسانی (بررسی موردی)*، تهران: آزاد مهر؛ پویند.
- بامبرگر، پ.، و مشولم، ل. (۱۳۹۳). *استراتژی منابع انسانی: تدوین، اجرا و آثار* (ترجمه علی پارساییان و علی اعرابی). تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- جوهری زاده، ن.، محرابی، ج.، و بازوند، ف. (۱۳۹۰). مقایسه نتایج ارزیابی عملکرد به روش سنتی و بازخورد ۳۶۰ درجه و رابطه آن با رضایت کارکنان دانشگاه علوم پزشکی لرستان. *مدیریت توسعه و تحول*، ۳ (۶)، ۵۷-۶۷.
- حسینی، ا.، تبسمی، ا.، و دادفر، ز. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی. *چشم انداز مدیریت دولتی*، ۸ (۲۹)، ۱۵۵-۱۷۱.
- خداداد حسینی، ح. (۱۳۸۱). توسعه آموزش های علمی-کاربردی: مفهوم، جایگاه و مدل مفهومی. *پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*، ۳ (۲۵)، ۱۱۷-۱۴۳.
- خرقانی، س.، و سلسله، م. (۱۳۸۸). آموزش علمی کاربردی: نظام

Multi source feedback	ارزیابی چندمنبعی
Mentoring	استاد-شاگردی
Reverse mentoring	استاد-شاگردی معکوس
360 - degree feedback	بازخورد ۳۶۰ درجه
Job enlargement	توسعه شغلی
Job rotation	چرخش شغلی
Swanson	سوآسون
Mentee	شاگرد
Job enrichment	غنی سازی شغل
Coachee	فرد تحت مربی‌گری
Receptiveness	قدرت درک
Assessment and development centers	کانون‌های ارزیابی و توسعه
Leonard Nedler	لئونارد نادلر
Job assignments	مأموریت‌های شغلی
Coaching	مربی‌گری
Adventure learning	یادگیری‌های ماجراجویانه

Mentoring: Are There Any Differences?. In Ö. Staffan, A. Groen, R. Oakey, P. Van Der Sijde, & G. Cook (Eds.), *New Technology-Based Firms in the New Millennium* (Vol. 9, pp. 39–47). Emerald Group Publishing Limited.

Marcinkus Murphy, W. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549–573.

Nadler, L (1970). *Developing human resources*. Houston, TX: Gulf Publishing Co.

Nadler, L., & Nadler, Z. (1989). *Developing human resources Concepts and a Model*. third edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Newman, J. M., Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (2019). *Compensation*. New York: McGraw-Hill Education.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York: McGraw-Hill Education.

Noe, R. A., Wilk, S. L., Mullen, E. J., & Wanek, J. E. (2014). Improving training effectiveness in work organizations. In J. Ford, S. Kozlowski, K. Kraiger, E. Salas, & M. Teachout (Eds.), *Employee Development: Issues in Construct Definition and Investigation of Antecedents* (pp. 153–189). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Ruona, W. E., Lynham, S. A., & Chermack, T. J. (2003). Insights on emerging trends and the future of human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 5(3), 272–282.

Sartori, R., & Ceschi, A. (2013). Assessment and development centers: judgment biases and risks of using idiographic and nomothetic approaches to collecting information on people to be evaluated and trained in organizations. *Quality & Quantity*, 47(6), 3277–3288.

Stowers, R. H., & Barker, R. T. (2010). The coaching and mentoring process: The obvious knowledge and skill set for organizational communication professors. *Journal of Technical Writing and Communication*, 40(3), 363–371.

Swanson, R. A. (2001). Human resource development and its underlying theory. *Human Resource Development International*, 4(3), 299–312.

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2011). *Human resource development*, (6th ed.), Ohio: Cengage Learning.

الهام ابراهیمی

(عضو هیئت علمی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی)