

بررسی قابلیت بکارگیری استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی در سازمان‌های اداری (مطالعه موردی: سازمان‌های اداری قزوین)

دکتر مرتضی موسی‌خانی*

داود حق‌خواه**

رقیه حسن‌زاده***

چکیده

این مقاله حاصل یک مطالعه موردی استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی یا PD^۱ می‌باشد، در این تحقیق پس از بررسی استانداردهای توسعه منابع انسانی (الگوهای IIP و PCMM) به معرفی و بحث مختصر در مورد اصول و شاخصهای استاندارد PD پرداخته شده و قابلیت به کارگیری استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی در سازمانهای اداری بررسی و وضعیت سازمان مورد نظر از لحاظ میزان حصول PD مورد سنجش قرار گرفته و سطح این سازمان ارزیابی گردیده است و میزان فاصله سازمان‌های مورد نظر با استاندارد مورد نظر مشخص گردیده و در نهایت به ارائه راهکار پرداخته شده است.

واژگان کلیدی

توسعه منابع انسانی، الگوهای استاندارد توسعه منابع انسانی IIP، PCMM و PD

* استادیار، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین

قزوین - بالاتر از پونک - دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین

قزوین - بالاتر از پونک - دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

*** دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین (hassanzadeh_parasto@yahoo.com)

نویسنده مسئول یا طرف مکاتبه: رقیه حسن‌زاده

مقدمه

حوزه منابع انسانی می‌باشد، به گونه‌ای که سازمان را جهت رشد و پرورش منابع انسانی و در پی آن تحقق اهداف استراتژیک یاری می‌نماید (قلیچ‌لی و دیگران، ۱۳۸۴).

۱-۱ استاندارد سرمایه‌گذاری کنندگان در افراد (Investors In People)

استاندارد سرمایه‌گذاری کنندگان در افراد، یک استاندارد ملی برای کیفیت آموزش و توسعه می‌باشد که در دهه ۱۹۹۰، با هدف ایجاد یک معیار پایه، طراحی و معرفی گردید و هدف از طراحی این استاندارد توانمند ساختن سازمانها در بهبود کیفیت و اثربخشی اقدامات آموزش و توسعه می‌باشد. این استاندارد در عرصه دولت برای ایجاد یک تغییر و تحول اساسی در مهارت‌های آموزشی و توسعه اهرمی کلیدی محسوب می‌شود استاندارد IIP، چارچوبی برای بهبود توان رقابتی و عملکرد کسب و کار، از طریق یک رویکرد طرح ریزی شده برای هدف‌گذاری و انتقال آن به افراد و توسعه افراد برای تحقق آن اهداف می‌باشد (۱۹۹۴ و Investors in people uk) این استاندارد دارای چهار اصل و ۲۴ شاخص می‌باشد که در نمودار ۱، اصول این استاندارد به تفکیک ارائه شده است.



نمودار ۱- اصول IIP (WWW. IIPUK.COM)

۲-۱ الگوی بلوغ قابلیت‌های افراد (people-capability maturity model)

الگوی بلوغ قابلیت‌های افراد نقشه و راهنمایی است برای تشخیص، طراحی و پیاده‌سازی فرآیندهای مرتبط با منابع انسانی که به طور مستمر منجر به ارتقاء قابلیت‌های منابع انسانی می‌شود از آنجا که یک سازمان نمی‌تواند تمام بهترین

نیاز به اثبات نیست که جامعه ما یک جامعه سازمانی است. ویژگی جامعه مدرن این است که نقش سازمانها، اگر هم در آنه غالب نباشد، حداقل مهم است. لذا نیل به یک جامعه پیشرفته مسلترم توسعه سازمانها در ابعاد گوناگون است. سازمانها به طور وسیعی متفاوت و پیچیده بوده و دارای ارکان مختلفی هستند (اسکات، ۲۶، ۱۳۷۴)

امروزه سازمانها در محیط متحول با تغییرات سریع، پیشرفتهای فناوری، انتظارات متغیر مشتریان و ... مواجه هستند. بنابراین اهمیت تغییر امروزه بر همگان روشن است. به طوری که بهسازی و نوسازی سازمانها، به منظور انطباق هر چه مناسب‌ترشان با تغییر و تحولات محیط به خصوص محیط فنی، تکنولوژیکی و اجتماعی، ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. کلید موفقیت در یک اقتصاد مبتنی بر دانش در حال ظهور، که در آن داشتن مزیت رقابتی باعث تمایز یک سازمان از سایر سازمانها می‌شود، نیروی انسانی است. بنابراین نیروی انسانی به عنوان مهمترین عامل در ایجاد مزیت و برتری رقابتی نیاز به ارتقاء سطح دانش، قابلیت‌ها و خودآگاهی دارد و این میسر نمی‌شود مگر با برنامه‌ها و نظامهای اثربخش توسعه و تعالی منابع انسانی.

اکثر سازمانها از لحاظ تجهیزات، تکنولوژی، دانش و ... در سطح یکسانی هستند تنها موردی که سازمانها را از هم منفک می‌سازد نیروی انسانی سازمان و نحوه استفاده از آن می‌باشد در واقع وجه تمایز سازمانها نیروی انسانی متعالی آن است. یعنی نیروی انسانی‌ای پرورش دهیم که سازمان را به سمت ایجاد تمایز پیش برد که از این امر خود را به صورت وجود محصولات متمایز و استفاده از استراتژی تمایز نشان می‌دهد. برای رقابتی کردن نیروی انسانی، رویکردی همه جانبه مورد نیاز است تا اهداف کسب و کار را با فعالیتهای توسعه و تعالی نیروی انسانی همسو و هم جهت نماید. استاندارد توسعه‌گر نیروی انسانی به مثابه یک الگوی تشخیصی، برای توسعه نیروی انسانی به کار می‌رود. این استاندارد برای بهبود عملکرد کسب و کار، ایجاد مزیت رقابتی طرح شده است.

مطالعات نظری

۱- الگوهای منابع انسانی

الگوی منابع انسانی الگویی است که متشکل از مبانی فلسفی، ارزش‌های محوری، معیارها و شاخص‌های مرتبط با

توسعه نیروی انسانی، نه تنها یک سری برنامه‌های آموزشی را برای مدیران و سرپرستان آنها ارائه می‌دهد بلکه همچنین به مشاورانی که در استقرار نظام‌های توسعه نیروی انسانی فعالیت کنند مساعدت مالی می‌نمایند. در حال حاضر واکنش در برابر ابتکار عمل توسعه نیروی انسانی بسیار امیدوار کننده شده است. پس از گذشت ۶ ماه از زمان تدوین استاندارد (۱۹۹۷) در حدود ۵۵۰ سازمان در برنامه‌های آموزشی توسعه نیروی PSB شرکت کرده‌اند و در حدود ۶۰ درصد از آنها در سال ۱۹۹۸ موفق به دریافت این استاندارد شده‌اند.

این استاندارد دارای سه اصل: تعهد، اجرا و پیگیری و ۱۱ شاخص می‌باشد. در این استاندارد نتایج توسعه سازمان با توجه به شاخص‌های ارائه شده سنجیده می‌شود. این استاندارد در وهله اول یک برنامه توسعه سازمان است سپس برنامه آموزش و توسعه کارکنان می‌باشد. به هر حال شاخص‌های ۱۱ گانه به نحوی طراحی شده‌اند که نشان دهنده حوزه‌های معینی از شایستگی سازمان می‌باشند که باید در حد استاندارد بوده آن هم بدون ملاحظه نوع و اندازه و محل سازمان. (قلیچ لی و دیگران، ۱۳۸۴).

۱-۳-۱- اصول و ابعاد PD:

اصل اول: تعهد COMMITMENT

- بعد ۱-۱: انجام دادن تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی برای تحقق طرح کسب و کار
- بعد ۱-۲: تدوین طرح جامع آموزشی برای تأمین نیروی انسانی با مهارت‌های مورد نیاز
- بعد ۱-۳: تلفیق طرح توسعه مسیر پیشرفت شغلی با طرح جامع آموزشی
- بعد ۱-۴: تخصیص بودجه و نیروی انسانی مورد نیاز برای اجرای طرح

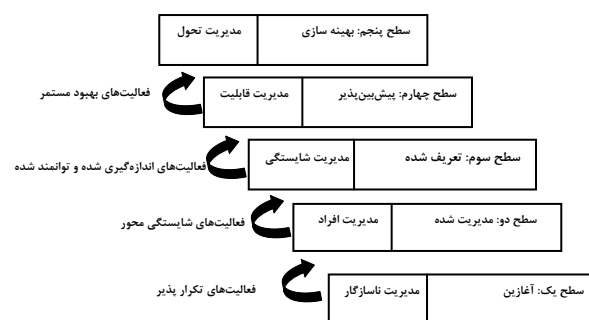
اصل دوم: اجرا IMPLIMENTATION

- بعد ۱-۲: ابلاغ همه طرح‌های توسعه به همه کارکنان
- بعد ۲-۲: آموزش توجیهی همه کارکنان برای مشاغل شان و طرح کسب و کار سازمان
- بعد ۲-۳: نظارت بر تعهد کارکنان و اطمینان از بهره مندی فضا و امکانات آموزشی

اصل سوم: پیگیری FOLLOW-UP

- بعد ۱-۳: تقدیر از مشارکت کارکنان در برنامه‌های آموزشی

فعالیت‌ها را در مدت بسیار کوتاهی پیاده سازی کند، p-cmm آنها را در ۵ سطح بلوغ و ۲۲ نواحی فرآیندی ارائه می‌کند. هر سطح p-cmm تحول بی‌ظنیری در فرهنگ سازمان به وسیله تجهیز آن با فعالیت‌های قدرتمند زیادی جهت جذب، توسعه، سازماندهی، انگیزش و نگهداری نیروی کار به وجود می‌آورد (p-cmm manual, part1: 3). هدف اصلی p-cmm بهبود قابلیت منابع انسانی است که آن می‌تواند به عنوان سطح مشخصی از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های فرآیندی برای انجام فعالیت‌های تجاری یک سازمان باشد. (p-cmm manual, part1: 4)



سطوح بلوغ الگوی بلوغ قابلیت افراد (p-cmm manual. part1: 18)

۱-۳-۲ مقدمه‌ای بر PD (The People Developer):

هیأت بهره‌وری و استانداردهای سنگاپور به منظور قوت بخشیدن به زیر ساختار توسعه منابع انسانی سازمانها و افزایش رقابتی شدن آنها، استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی را در دسامبر سال ۱۹۹۷ تدوین کرد. این استاندارد به عنوان نشانه‌ای برای برتری، موجب شهرت سازمانی می‌شود که در زمینه نیروی انسانی خود سرمایه‌گذاری می‌کند. این ابتکار عمل به سازمانها یک فرآیند نظام مند برای بازبینی رویه‌های توسعه منابع انسانی به منظور تحقق بهتر نتایج کسب و کار پیشنهاد می‌دهد. استاندارد توسعه‌گر نیروی انسانی نیز از پذیرش یک استراتژی نیروی انسانی برای رقابتی شدن طرفداری می‌کند. یعنی، یک رویکرد جامع که فعالیت‌های توسعه نیروی انسانی را در مسیر تحقق اهداف کسب و کار قرار می‌دهد. این استاندارد که به مدل‌های آمریکایی و بریتانیایی در زمینه تعالی نیروی انسانی توجه داشته است. فعالیت‌های متنوع توسعه نیروی انسانی را در چارچوب یک فرآیند سه مرحله‌ای تعهد، اجرا و پیگیری، تلفیق و با اهداف کسب و کار پیوند می‌خورد. هیأت بهره‌وری و استانداردهای سنگاپور برای کمک به شرکت‌ها و سازمان‌ها جهت اجرا و تحقق فرآیند سه مرحله‌ای استاندارد

آموزش انجام می‌دهد. این مرحله می‌تواند شامل تجدید نظر استانداردهای عملکرد موجود، تعیین مسئولیت‌های جدید برای کارکنانی که مهارت‌هایشان افزایش یافته و نیز ارزیابی عملکرد کاری باشد.

همچنین در این مرحله، نظام جامع و فعالیتهای توسعه منابع انسانی به منظور تعیین تأثیرشان بر عملکرد کسب و کار و بررسی تعهدات آموزشی بازبینی می‌شوند و در نهایت نتایج حاصل از بازخورد برای تدوین برنامه‌های آینده توسعه منابع انسانی و بهبود مستمر برنامه‌های موجود مورد استفاده واقع می‌شود.

۱-۳-۳ هشت نظام اساسی استاندارد توسعه گر منابع انسانی

PD

شرکتهای توسعه‌گر منابع انسانی تعهدشان را به نیروی انسانی از طریق مشارکت مدیر عامل و مدیران در فعالیتهای توسعه آنها نشان می‌دهند. این شرکتها در اجرای برنامه‌های توسعه کارکنان جدی هستند و سطح بالایی از مشارکت سازمانی را تضمین می‌کنند. همچنین آنها فعالیتهای توسعه کارکنان را برای تضمین انتقال یادگیری و بهبود مستمر برنامه‌های توسعه کارکنان پیگیری می‌کنند. به طور خلاصه یک شرکت توسعه‌گر منابع انسانی دارای هشت نظام اساسی به شرح زیر است:

۱- نظام تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی

یک شرکت توسعه‌گر نیروی انسانی تضمین می‌کند که کارکنانش برای انجام وظایف محوله به خوبی آموزش داده شوند. سرپرستان در قبال تشخیص قوتها و آموزش مورد نیاز کارکنان برای انجام دادن مشاغل به طور اثربخش مسؤل هستند. این بخشی از تجزیه و تحلیل ساختارمند نیازهای آموزشی است. این نظام آموزش ضروری را تشخیص داده و از اتلاف بیهوده هزینه‌های آموزشی جلوگیری می‌نماید.

۲- نظام مسیر پیشرفت شغلی

یک شرکت توسعه‌گر منابع انسانی با هریک از کارکنان به مثابه یک استعداد برخورد می‌کند و هر کارمندی در شرکت باید برای رشد و پیشرفت به عنوان یک فرد موثر، فرصت پیدا کند از این رو، فرد باید فهرستی از مهارت‌های مورد نیازش را تهیه کرده و توانایی‌های بالقوه‌اش را شکوفا نماید. تأمین فرصتهایی برای کسب مهارت‌ها و دانش از طریق چرخش شغلی، توسعه شغلی و حتی مأموریت کاری از مسئولیتهای واقعی هر شرکت توسعه‌گر منابع انسانی است هدف کلی توسعه

بعد ۲-۳: بازبینی دوره‌ها با کارکنان برای پیگیری یادگیری کسب شده

بعد ۳-۳: بازبینی کل نظام و طرح برای ارزیابی اثربخشی آن در کسب و کار

بعد ۴-۳: استفاده از بازخورد برای بهبود مستمر برنامه‌ها و طرح‌های توسعه منابع انسانی

۲-۳-۱ فرآیند توسعه‌گر نیروی انسانی

به طور مشخص فرآیند توسعه نیروی انسانی با تعهد مدیر عامل و مدیران ارشد به منظور توسعه نیروی انسانی برای حمایت از طرح کسب و کار سازمان آغاز می‌شود. به منظور اجرای طرح کسب و کار سازمان، مدیران و سرپرستان با مشارکت کارکنان نیازهای آموزشی‌شان را بر اساس دانش، مهارت‌ها و طرز تلقی‌های مورد نیاز برای تحقق اهداف خاص کسب و کار سازمان تعیین می‌کنند. پس از تعیین شکافهای موجود یک طرح جامع آموزشی برای همه کارکنان در سازمان، که تضمین کننده مهارت‌های مورد نیاز آنها است، تدوین می‌شود. این مرحله با طرح توسعه مسیر پیشرفت شغلی کارکنان تلفیق می‌شوند. سپس، کارکنان و منابع مورد نیاز برای اجرای این طرح‌ها تشخیص داده می‌شوند. در مرحله بعد، سازمان به منظور اجرای طرح‌های مدون خود، ابتدا طرح‌های توسعه نیروی انسانی و فرصت‌های آموزشی موجود را به همه کارکنان ابلاغ می‌کند. بعلاوه برنامه‌های آموزشی توجیهی به منظور راحتی کارکنان جدید و قدیمی در کار جدیدشان و طرح کسب و کار سازمان ارائه می‌شود. برای آموزش کارکنان به منظور راحتی کارکنان جدید و قدیمی در کار جدیدشان و طرح کسب و کار سازمان ارائه می‌شود. برای آموزش کارکنان به طور نظام‌مند جدول زمان بندی تهیه می‌شود و بر مشارکت آنها در برنامه‌ها نظارت می‌شود تا اینکه اطمینان حاصل شود که فضا و امکانات آموزشی بهره‌برداری می‌شود. سرپرستان مستقیم به منظور بازبینی‌های قبل از دوره، کارکنان را در جریان اهداف عملکردی مورد انتظار پس از برنامه آموزشی قرار می‌دهند.

در مرحله نهایی، فعالیتهای توسعه کارکنان به منظور اطمینان از عملکرد بهتر طرح جامع آموزشی پیگیری می‌شوند. سازمان به کارکنان در قبال یادگیری امتیاز تخصیص می‌دهد و مهارت‌های جدید آنها را در پرونده پرسنلی شان به طور روزآمد وارد می‌کند. همچنین سرپرستان مستقیم بازبینی‌های پی از دوره را با کارکنان به منظور تأیید یادگیری و پیگیری طرح

آموزش و رویه‌های توسعه کارکنان سازمان، اقدام اصلاحی لازم را انجام دهد.

کارکنان، تضمین این است که هر یک از آنها با مهارت‌هایی که مرتبط با شرکت و همچنین صنعت هستند روزآمد شود.

۳- نظام تخصیص منابع

تحقیقات را براساس معیارها و مبانی مختلفی می‌توان دسته‌بندی کرد. این معیارها و مبانی شرایطی را فراهم می‌کند که بتوان براساس آنها تحقیقات را طبقه‌بندی کرد. طبقه‌بندی براساس روش، اغلب مطالعات تحقیقی یک روش یا استراتژی را نشان می‌دهند (خاکی، ۱۳۷۹، ۱۰۲).

یک شرکت توسعه‌گر منابع انسانی در زمینه نیروی انسانی خود سرمایه‌گذاری می‌کند. آموزش کارکنان تحت طرح جامع آموزش برای کل شرکت به طور سالانه برنامه‌ریزی و زمان‌بندی خواهد شد. بعلاوه شرکت بودجه، کارکنان و تسهیلات مورد نیاز برای تضمین اجرای آموزش تخصیص می‌دهد.

۴- نظام ارتباطات

روش این تحقیق، توصیفی - پیمایشی می‌باشد بدینگونه که ضمن توصیف الگوی توسعه انسانی و مقایسه آن با سایر الگوها به منظور شناخت بیشتر الگوهای مذکور جهت کمک به انتخاب الگوی مناسب به بررسی جامعه آماری از لحاظ سطح آمادگی می‌پردازد.

یک شرکت توسعه‌گر منابع انسانی بعنوان یک سازمان که فعالیت‌های آموزش و توسعه را جدی می‌گیرد. تضمین می‌کند که طرح‌های آموزش و توسعه بطور واضح به همه کارکنان ابلاغ می‌شوند. سرپرستان نقش فعالی در این فرآیند ایفاء خواهند کرد به علاوه پیش از اجرای هر برنامه آموزشی، آنها تضمین خواهند کرد که کارکنان‌شان در جریان مفاهیمی که باید بیاموزند و همچنین انتظارات پس از دوره قرار خواهند گرفت.

۵- نظام نظارت

طبقه‌بندی براساس هدف؛ با توجه به این که هر تحقیق با یک مسئله و هدف خاص آغاز می‌شود می‌توان تحقیقات را با توجه به نوع هدف پژوهشگر مورد بررسی قرار داد با توجه به اینکه این تحقیق براساس استاندارد توسعه‌گر در حوزه منابع انسانی می‌باشد، از بعد هدف، جزء تحقیقات کاربردی می‌باشد و علاوه بر آن چون این تحقیق به توصیف فرآیندهای منابع انسانی از بعد زمان می‌پردازد جزء تحقیقات طولی می‌باشد.

یک شرکت توسعه‌گر منابع انسانی دارای یک نظام مدیریت آموزشی جامع است. همه سوابق آموزشی بصورت دوره‌ای برای انعکاس مشارکت کارکنان در آموزش به روز می‌شود. به منظور تضمین انتقال یادگیری به کارکنان نیز فرصت‌های اعطا می‌شود که مهارت‌های کسب شده در برنامه‌های آموزش را بکار ببرند.

۶- نظام ارزشیابی

۱-۳- بیان مساله:
منابع انسانی سرمایه ارزشمند هر جامعه است که بدون توجه به امر آموزش و توسعه آن مشکلات و معضلات بزرگی ایجاد می‌شود. توسعه پایدار در سایه نیروی انسانی آگاه و متعهد در بستر یک جامعه قابل تحقق است اصلاح‌گرایش‌ها، طرز تلقی‌ها و در نهایت تغییر رفتار یکی از کارکردهای اصلی آموزش و توسعه منابع انسانی محسوب می‌شود. در این مفهوم آموزش و در نهایت توسعه به عنوان مکانیزمی برای نیل به اهداف عالی جایگاه رفیعی دارد.

یک شرکت توسعه‌گر منابع انسانی نتیجه آموزش را اندازه‌گیری می‌نماید و بر این اساس شرکت باید یک نظام اندازه‌گیری برای پیگیری فعالیت‌های آموزشی و پاسخگویی در برابر عملکرد واحدها و کسب و کار سازمان بوجود آورد. بدین ترتیب شرکت دقیقاً پی خواهد برد که چگونه یک برنامه آموزش در روش کاری کارکنان و عملکرد سازمان تفاوت ایجاد کرده است.

۷- نظام بازخورد

نیروی انسانی یک عامل استراتژیک در توسعه ی پایدار محسوب می‌شود. همزمان با ایجاد بسترهای اقتصادی و گسترش دامنه فعالیت مولد همواره نیاز به نیروی متخصص و آموزش دیده محسوس بوده است.

یک نظام توسعه‌گر منابع انسانی از کارکنان خود در مورد آموزش بازخورد دریافت می‌کند تا نسبت به افزایش اثربخشی

با بررسی تجربه کشورهای توسعه‌یافته دنیا به خوبی اهمیت توسعه نیروی انسانی رخ می‌نماید توسعه‌ی پایدار متکی بر عوامل درون‌زا از ابعاد علمی، فنی، تخصصی و از بعد

حجم نمونه آماری تقریباً ۵۸ برآورد گردید. به منظور صحت داده‌های جمع‌آوری شده از شرکت‌های مورد بررسی متناسب با اندازه شرکت‌ها پرسشنامه توزیع گردید که در مجموع ۱۱۵ پرسشنامه می‌باشد.

۴-۳- چگونگی اندازه‌گیری اصول استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی (PD)

هر یک از اصول توسعه نیروی انسانی با سئوالات خاص مورد سنجش قرار گرفته است. تعهد به توسعه منابع انسانی با شاخص‌های:

تعهد به توسعه نیروی انسانی با شاخص‌های:

۱- تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی

۲- طرح جامع آموزش

۳- طرح توسعه مسیر پیشرفت شغلی

۴- تخصیص منابع

اصل اجرای طرح‌های توسعه با شاخص‌های:

۱- ارتباطات

۲- آموزش توجیهی

۳- نظارت بر طرح

اصل پیگیری فعالیت‌های توسعه با شاخص‌های:

۱- تقدیر از شرکت‌کنندگان

۲- بازبینی پس از دوره

۳- بازبینی نظام توسعه

۴- بازخورد

ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه بوده که پرسشنامه براساس چارچوب ارائه شده در الگوی PDP طراحی گردید. جهت اعتبار (روایی) پرسشنامه طراحی شده به تبادل نظر با اساتید صاحب نظر و خبرگان در این زمینه پرداخته شد. به منظور پایایی این پرسشنامه در تمامی شرکت‌های مورد مطالعه محققین به همراه توزیع پرسشنامه در محل حاضر گردیده تا به پرسش‌ها و ابهامات احتمالی پرسش‌شوندگان پاسخ گویند.

۵-۳- روش‌های آماری تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون فرضیه

با توجه به اینکه این تحقیق توصیفی - پیمایشی، برای شناخت از وضعیت موجود سازمان‌های اداری می‌باشد برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی استفاده گردیده است.

فرهنگ‌سازی وابستگی بسیار زیادی به سطح توسعه‌یافتگی و افزایش توان نیروی انسانی دارد.

سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف، هدایت و انجام رسالت خطیر خود که مجموعه بزرگی از جامعه را تحت پوشش دارند چاره‌ای جز توسعه نیروی انسانی خود ندارند. پیاده‌سازی و اجرای استاندارد سرمایه‌گذاری‌کنندگان در نیروی انسانی به عنوان الگوی تشخیص و پاسخی برای این مسئله در سطح جامع و سازمان می‌باشد.

مسئله کلی:

آیا سازمان‌های اداری آمادگی لازم را برای اجرای طرح PD دارا می‌باشند؟

مسائل فرعی:

آیا مدیران سازمان‌های اداری تعهد لازم را برای پیاده‌سازی طرح PD دارا می‌باشند؟

آیا مدیران سازمان‌های اداری آمادگی لازم را برای بکارگیری طرح PD دارا می‌باشند؟

آیا مدیران سازمان‌های اداری آمادگی لازم را در جهت پیگیری طرح PD دارا می‌باشند؟

۲-۳- جامعه تحقیق

در این تحقیق با توجه به اینکه در برنامه تحولی PD مدیران نقش اساسی دارند جامعه این تحقیق کلیه مدیران ارشد این سازمان‌ها که در سال گذشته توسط ستاد تحول اداری استان قزوین دارای وضعیت مطلوب‌تری در بین دیگر سازمان‌های دولتی بودند انتخاب گردید.

۳-۳- نمونه آماری

برای تعیین حجم نمونه مورد نظر از فرمول نمونه‌گیری به شرح زیر استفاده شد (آذر و دیگران، ۱۳۷۷).

$$n = \frac{N Z^2 \alpha_2 \delta x^2}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \alpha_2 \delta x^2}$$

که در آن Z آماده توزیع استاندارد در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۱/۹۶ است. 6 انحراف معیار پاسخ‌های نمونه آماری که در توزیع اولیه پرسشنامه حاصل گردید. ۱/۲۳۱ = ۴۰ میزان خطای مجاز است که برابر ۰/۰۸ فرض شده است که سرانجام

خلاصه یافته‌های پژوهش:

خلاصه نتایج توصیف شاخص‌های آماری متغیرهای مورد بررسی (اصول و شاخص‌های آن) در قالب جدول (۱-۱) تنظیم شده است.

در این نوع تجزیه و تحلیل عمده‌ترین تکنیک‌های آماری مورد استفاده عبارتند از:

توصیف شاخص‌های آماری: در اینجا شاخص‌های آماری زیر مورد استفاده قرار گرفتند:

میانگین، انحراف معیار، ضریب چگونگی، ضریب کشیدگی، دامنه، مد، میانه که بر حسب ضرورت برای توصیف جامعه به کار رفته است.

(جدول شماره ۱-۱)

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	ضریب کجی	کشیدگی	دامنه	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای میانگین
تعهد	0/05	0/28	0/2857	0/7510	1/54	1/952-0/098
اجرا	1/79	0/3	0/2811	0/70238	2/01	1/84-1/692
پی‌گیری	1/62	0/03	0/3022	0/99292	2/27	1/718-1/522

عملکرد ضعیف داشته‌اند و حتی می‌توان گفت برای پیاده‌سازی استاندارد PD، سازمان‌ها راه درازی دارند ولی تعهد مدیران برای توسعه منابع انسانی جای بحث دارد.

از میان ۳ اصل مورد بررسی در این تحقیق، بالاترین میانگین مربوط به اصل تعهد (2/05) و پایین‌ترین میانگین مربوط به اصل پیگیری (1/62) می‌باشد. هر چند سازمان موردنظر در کسب اصول و شاخص‌های استاندارد (PD) در تمام ابعاد آن

جدول ۳- نتایج حاصل از شاخص‌ها و ابعاد استاندارد PD

نتیجه کلی	نتایج	شاخص‌ها	ابعاد
۲/۰۵	۲/۱	تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی	اصل تعهد به توسعه نیروی انسانی
	۲	طرح جامعه آموزش	
	۲/۱	طرح توسعه مسیر پیشرفت شغلی	
	۲/۰۱	تخصیص منابع	
۱/۷۹	۱/۴۱	ارتباطات	اجرای طرح‌های توسعه
	۱/۸۴	آموزش توجیهی	
	۲/۱۲	نظارت بر طرح	
۱/۶۲	۱/۵۵	تقدیر از شرکت‌کنندگان	پی‌گیری فعالیتهای توسعه
	۱/۶۹	بازبینی پس از دوره	
	۱/۴	بازبینی نظام توسعه	
	۱/۶۲	بازخورد	

در سازمان‌های مورد نظر میزان تعهد نسبت به دو بعد دیگر بالاتر است و این پتانسیل می‌تواند مدیران را در راستای تحقق اهداف منابع انسانی یاری نماید. در اجرای طرح‌های توسعه سازمان مربوط ابعاد همکار و آموزش در راستای تحقق عملکرد نتیجه مطلوب را دارا نمی‌باشد. و از طرفی در پی‌گیری فعالیت‌های این سازمان‌ها در حوزه باز خورد و نظام توسعه ضعیف عمل می‌نمایند با توجه به توصیه‌های مدل PD تقویت

در جدول (۳) مشخص است که سازمان‌های مورد بررسی با توجه به ابعاد توسعه منابع انسانی، استاندارد PD را دارا نمی‌باشند. با توجه به اینکه PD یک مدل تحولی در راستای عملکرد مطلوب و کسب مزیت رقابتی طراحی شده، سازمان‌های مورد نظر با یک برنامه منسجم به اهداف PD دست پیدا خواهند کرد. همانطور که در جدول (۳) ملاحظه می‌نمائید.

دانش محوری ندارند و از طرفی یک برنامه منسجم می‌تواند این سازمان‌ها را یاری نماید.

۴- تحول و بهبود جزء با حمایت‌های مدیریت امکان‌پذیر نمی‌باشد، با توجه به نتایج این تحقیق وجود سازمان‌های پویا، حمایت رهبران فرهیخته دانش مدار را می‌طلبد و از طرفی شناخت فرصتها و گذر از چالش‌ها، تعهد رهبران پویا را دنبال می‌کند.

۵- ایجاد فرآیندهای منابع انسانی و نظارت بر عملکرد منابع انسانی جزء با آموزش مستمر امکان‌پذیر نمی‌باشد نبود فرآیندهای آموزشی می‌تواند صدمات جبران‌ناپذیری در حوزه منابع انسانی و ارتباطات محیطی به سازمان وارد نماید. نظارت و تلاش در بهبود منابع انسانی جزء با کار گروهی و هم‌اندیشی سازمانی ممکن نیست، تحول سازمانی یک برنامه نظامند و توسعه‌ای با مشارکت عمومی می‌باشد تغییر نگرش پرسنل به این مهم که پویایی جزء لاینفک زندگی کاری آنان می‌باشد می‌تواند به ایجاد ساختارهای منابع انسانی کمک نماید.

طرح‌های توسعه می‌تواند سیستم منابع انسانی این سازمان‌ها را به سمت پویایی هدایت نماید.

پیشنهادات:

۱- با توجه به اینکه، تحول در حوزه‌های منابع انسانی در یک برنامه منسجم قابل دست‌یابی می‌باشد از بین مدل‌های P- CMM و IIP و PD، برنامه تحولی PD بعنوان یک برنامه نظامند ساده مورد توجه نظام اداری کشور قرار بگیرد.

۲- با گذشت دو دهه از برنامه‌های تحول اداری عدم انسجام و شکل‌گیری فرآیندهای منابع انسانی این نظام نتوانسته به نیازهای محیطی پاسخ دهد، برگشت به تجارب گذشته و تشخیص صحیح نیازها می‌تواند گام مؤثری در جهت پویایی حوزه‌های منابع انسانی باشد.

۳- دانش مداری آغاز تحول جدید در حوزه‌های منابع انسانی جزء با رهبری دانش مدار در نظام پویای اطلاعات امکان‌پذیر نمی‌باشد. کارکنان دانشی، رمز موفقیت سازمان‌های پویا و دانش محور می‌باشند. با توجه به تغییرات سریع حوزه‌های مختلف محیطی سازمان‌های ما چاره‌ای جزء حرکت به سوی

منابع و مآخذ

- ۱- اسکات، «سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز» ترجمه دکتر حسن اهرنجان، چاپ اول، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- ۲- آذر، عادل و مؤمن، منصور، «آمار و کاربرد آن در مدیریت»، جلد دوم، چاپ پنجم، انتشارات سمت، ۱۳۸۰
- ۳- خاکی، غلامرضا، روش تحقیق در مدیریت، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد، ۱۳۷۹
- ۴- قلیچ‌لی، هاشمی، غلامزاده، استاندارد سرمایه‌گذاری کنندگان در منابع انسانی، مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی. ۱۳۸۳

۵- قلیچ‌لی، هاشمی، غلامزاده، داریوش، «مدل تعالی منابع انسانی»، مجموعه مقالات دومین کنفرانس منابع انسانی ۱۳۸۴

6- Investors in People uk (2004) www. I Ipuk. Co. uk/iip

7- The People Developer uk (2004) www.PDUK.com

8- PeoPle- Capability maturity Model manual (2004) www.P-cmm uk.com