

چالش‌های مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران

اسماعیل اسدی | استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران

محمد ذاکری | دکتری مدیریت دولتی، کارشناس مرکز مطالعات نظام‌ها و فناوری‌های مدیریتی، سازمان اداری و استخدامی کشور

چکیده: در این پژوهش چالش‌های پیش روی سازمان‌های اداری ایران در حوزه مدیریت منابع انسانی بررسی شده است. این پژوهش به لحاظ ماهیت و مخاطب شناسی کاربردی، به لحاظ هدف اکتشافی و به لحاظ روش مروری و کتابخانه‌ای است. در این مقاله، چالش‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی در شش حوزه برنامه‌ریزی شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری؛ ارزیابی و مدیریت عملکرد؛ استخدام و گزینش؛ تجزیه و تحلیل شغل؛ حقوق و دستمزد؛ آموزش و بهسازی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج این بررسی نشان داد تغییرات هرم جمعیتی، ویژگی‌های فرهنگ عمومی و سازمانی، ضعف نظام‌های ارزیابی عملکرد و سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، نارسایی‌های نظام آموزش و توانمندسازی کارکنان، ناهماهنگی در نظام پرداخت بین کارکنان و مدیران و نیز سازمان‌های مختلف از اهم چالش‌های پیش روی مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران در مسیر تحقق اهداف چشم‌انداز و اسناد بالادستی نظام می‌باشد.

کلمات کلیدی: نظام اداری، مدیریت منابع انسانی، رویکرد راهبردی

مقدمه

با پرورش استعداد‌های سازمان، آن را پیشینه می‌سازد زیرا نیروی انسانی اهرم تولید دانش و کسب درآمد در سازمان‌های دانش محور است (کاظمی و نصری نصرآبادی، ۱۳۹۶).

از آنجاکه منابع انسانی به‌عنوان عامل عمده استراتژیک هر سازمان تلقی شده است لذا اعمال مدیریت استراتژیک برای یک منبع استراتژیک نه تنها قابل توجیه است بلکه امری ضروری است (میرسپاسی، ۱۳۹۳، ۳۹). در واقع، مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است از هماهنگی استراتژیک فعالیت‌ها و کارکردهای منابع انسانی با اهداف و رسالت سازمان به‌گونه‌ای که اثربخشی حداکثر شود. هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق ایجاد تضمین و اطمینان از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است (آرمسترانگ، ۱۳۸۹). یکی از تفاوت‌های اصلی بین مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی با مدیریت استراتژیک منابع انسانی این است که مفهوم جدید، مدیریت منابع انسانی را

ساختارهای بوروکراتیک، تخصص‌گرایی عصر تیلوریسم، تمرکزگرایی، تاکید بر نیروی جسمی کارکنان، ساعات کار انعطاف‌پذیر و نظایر آن در دنیای پرشتاب امروز کم‌رنگ شده و چالش‌های جدیدی را موجب شده است که مدیران منابع انسانی در سازمان‌های کشور باید با آنها برخورد کنند تا فعالیت‌ها و وظایف خود را به‌طور اثربخش به انجام برسانند (لین و ولف، ۲۰۱۰)؛ لذا مدیریت منابع انسانی عامل عمده از قلمرو علم و هنر مدیریت را تشکیل می‌دهد که با نگرش استراتژیک به آن به یک اندیشه آینده‌نگر، نوآور و تحول‌گرا دست پیدا خواهیم کرد و بر مدیریت منابع انسانی در جذب و تامین منابع انسانی، پرورش و بهسازی، حفظ و نگهداری و بالاخره به‌کارگیری به‌جا و موثر این منبع استراتژیک بیش از پیش پی خواهیم برد (همایونی پور، ۱۳۹۱). نظام مدیریت منابع انسانی منبع قابلیت‌ها و توانایی‌های سازمانی هستند که به سازمان‌ها امکان رصد و شناسایی فرصت‌های جدید را می‌دهد. این نظام، کارکرد سازمانی را افزایش می‌دهد و همراه

جدید رادر چند عرصه زیر دسته‌بندی نموده است.

- ❑ تنوع نیروی انسانی: افزایش روزافزون تعداد زنان، اقلیت‌های نژادی، قومی و مذهبی و... در سازمان‌ها
- ❑ سن و نسل: وجود نسل‌های مختلف کاری در محیط کار
- ❑ مهارت‌های جدید: ضرورت برخورداری از مهارت‌های رایانه‌ای، ارتباطی، انسانی، تصمیم‌گیری، توانایی‌های ذهنی، تعامل با مشتری و...
- ❑ دانشگران و استعدادها: افزایش دانشگران^۱ در سازمان‌ها در نتیجه تغییر از اقتصاد تولیدمحور به اقتصاد دانش‌محور، رقابت از طریق استعدادها، جذب استعدادها، شکار استعدادها توسط دیگر سازمان‌ها و عدم ماندگاری آنها در سازمان‌ها
- ❑ ضرورت توانمندسازی کارکنان: ضرورت افزایش اختیارات و مسئولیت‌های کارکنان و آموزش آنان
- ❑ کار تیمی: پیچیدگی روزافزون فناوری و نحوه انجام کارها، مهارت‌های متنوعی را می‌طلبد و تنوع مهارت‌ها کار تیمی را اجتناب‌ناپذیر می‌کند.
- ❑ کیفیت: ضرورت ارائه محصولات (کالاها و خدمات) با کیفیت بالا بسیار مهم است و استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها، آموزش استانداردهای کیفیت و برآوردن نیازهای کارکنان را اجتناب‌ناپذیر نموده است.
- ❑ ادغام و جذب شرکت‌ها: مدیریت تضادهای ایجادشده بین کارکنان واحدهای ادغام‌شده و مدیریت تفاوت‌های موجود بین سیستم حقوق و دستمزد و ارزیابی عملکرد و بقیه سیستم‌های منابع انسانی را با مشکل مواجه نموده است.
- ❑ کوچک‌سازی و بهینه‌سازی: موجب افزایش اخراج کارکنان شده، وجهه و تصویر بیرونی سازمان را تخریب نموده و جذب استعدادها و دانشگران را با مشکل مواجه می‌کند.
- ❑ جهانی شدن: ورود سازمان‌ها به بازارهای جهانی و انتخاب کارکنان از کشورهای دیگر و تعامل با فرهنگ‌های دیگر کشورها
- ❑ تحول فناوریانه و اقتصاد اینترنتی: ضرورت ایجاد مدیریت منابع انسانی الکترونیک و دستیابی به استعدادهای گسترده در سطح جهان از طریق اینترنت از طریق جستجوگرهای

با فرایند تصمیمات استراتژیک و به ویژه تلاش‌های سازمان برای برخورد با محیط پیوند می‌دهد. تاکید رویکرد سنتی بر مهارت‌های فیزیکی، آموزش و وظایف مشخص، تخصصی کردن وظیفه‌ای و توجه به کارایی افراد است و به جای تمرکز بر افراد، به وظیفه و کار توجه می‌کند؛ در حالی که رویکرد استراتژیک منابع انسانی بر تمام جنبه‌های کلی سازمان، رفتارهای خلاقانه و نوآورانه، اثربخشی، یکپارچگی و هماهنگی و تفکر استراتژیک متمرکز می‌شود. این تمرکز منجر به بروز رفتارهایی در کارکنان می‌شود که برتری و عملکرد، رشد و ارزش آفرینی برای سازمان را به همراه می‌آورد (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰).

اصلی‌ترین ضرورت برخورداری از تفکر استراتژیک، تغییرات سریع محیط بیرونی و درونی سازمان است (دیوید، ۱۳۹۳، ۵۱). مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی، اصلی‌ترین وظیفه را در این زمینه دارند زیرا رمز موفقیت سازمان‌ها صرفاً انجام وظیفه کارکنان در چارچوب وظایف اداری مکتوب و دیکته شده نمی‌باشد و سازمان‌هایی که چنین محیط و کارکنانی داشته باشند محکوم به فنا و ورشکستگی خواهند بود (اسیستی، ۱۳۸۹)؛ بلکه لازم است همواره تغییرات محیطی رصد شده و بر اساس آن استراتژی‌های سازمان و استراتژی‌های منابع انسانی تدوین و چالش‌های موجود و آینده‌شناسایی و مدیریت شود. وجود دیدگاه و تفکر استراتژیک در سازمان سبب می‌شود مدیران منابع انسانی و کارکنان، در محدوده زمان حال باقی نمانند و به افق‌های دور دست توجه نمایند و علاوه بر شناسایی و مدیریت چالش‌های موجود، چالش‌های پیش‌رو را نیز شناسایی و مدیریت کنند که همان تعبیر کلام حضرت علی (ع) است که می‌فرماید: مومن کسی است امروزش از دیروزش بهتر باشد.

بر این اساس، این مقاله به بررسی مهم‌ترین چالش‌های درونی و بیرونی پیش‌روی سازمان‌های دولتی ایران در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌پردازد.

پیشینه پژوهش

چالش‌های مدیریت منابع انسانی در هزاره جدید در سطح جهان قلی‌پور (۱۳۹۲) به نقل از صاحب‌نظران علم مدیریت منابع انسانی، چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های هزاره

- شغلی و...
 □ قراردادهای موقت: استخدام به صورت در دسترس، قرارداد ساعتی، موقت و پروژه ای متداول شده است و کارکنان به جای امنیت استخدام به قابلیت اشتغال اهمیت می دهند؛ یعنی مهارت ها و تجربیات جدید بیاموزند تا بتوانند در دیگر سازمان ها استخدام شوند.
- اخلاق و مدیریت منابع انسانی: ضرورت رعایت مسائل اخلاقی در مورد کارکنان از جمله آزادی ابراز عقاید مخالف با مدیران، رعایت حریم خصوصی کارکنان، آزادی بیان و...
 □ توازن بین زندگی کاری و خانوادگی: شاغل بودن والدین، ضرورت توجه به خانواده، منعطف کردن ساعات کاری و...
 □ همچنین صائبی (۱۳۸۱) مهم ترین چالش های منابع انسانی در بخش دولتی ایران را در ۱۴ مورد خلاصه نموده که در جدول ۲ آمده است.
 □ هاشمی و پورامین زاد (۱۳۹۰) نیز فهرستی از چالش های مدیریت منابع انسانی را به این شرح بر شمرده اند:
- جهانی شدن (دگرگونی در حرفه ها، رقابت بازار، رشد نیروهای پاره وقت، تفاوت های نژادی، تفاوت های سنی، سازماندهی)
 - رشد، فناوری
 - سرمایه فکری
 - تغییر (در فناوری، استراتژی ها، فرهنگ سازمانی، ساختار)
 - عدم شایسته سالاری
 - برخورد گزینشی با تخصص افراد
 - عدم شناخت نیازهای کارکنان
 - توجه به بعضی از شغل ها
 - تبعیض
 - بی توجهی به مسائل رفاهی کارکنان
 - عدم آگاهی کارکنان از نتایج عملکرد خود
 - بی انگیزگی کارکنان
 - فقدان عدالت در پرداخت
 - بهبود اخلاق مدیریتی سازمان ها

جدول ۱. چالش های مدیریت منابع انسانی در هزاره جدید (منبع: قلی پور، ۱۳۹۲، ۲۰)

۱	تنوع نیروی انسانی	۸	ادغام و جذب شرکت ها
۲	سن و نسل	۹	قراردادهای موقت
۳	دانشگران و استعدادها	۱۰	تحول فناوریانه و اقتصاد اینترنتی
۴	مهارت های جدید	۱۱	جهانی شدن
۵	ضرورت توانمندسازی کارکنان	۱۲	کوچک سازی و بهینه سازی
۶	کار تیمی	۱۳	اخلاق و مدیریت منابع انسانی
۷	کیفیت	۱۴	ایجاد توازن بین مسائل کاری/ خانوادگی

جدول ۲. چالش های مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی کشور (صائبی، ۱۳۸۱)

۱	کهنه بودن نظام طبقه بندی مشاغل	۸	عدم وجود رویکرد بلندمدت نسبت به آموزش
۲	پرداخت مبتنی بر وقت مزدی به جای عملکرد	۹	عدم انجام نیازسنجی دقیق آموزشی
۳	اختلاف زیاد بین پایین ترین و بالاترین حقوق	۱۰	عدم وجود رابطه منطقی بین برنامه ریزی نیروی انسانی، نتایج ارزشیابی عملکرد کارکنان و مسیر رشد شغلی (کار راهه) افراد
۴	عدم توزیع اضافه پرداختی ها بر اساس عملکرد	۱۱	عدم وجود پیوند منطقی بین پرداخت با میزان تلاش کارکنان
۵	عدم تطبیق شغل و شاغل	۱۲	استفاده از پرسشنامه های یکسان برای ارزشیابی مشاغل
۶	روایی و اعتبار پایین آزمون های استخدامی	۱۳	عدم عینیت ارزشیابی های مشاغل
۷	عدم امنیت شغلی	۱۴	عدم ایجاد توازن بین مسائل کاری/ خانوادگی

کلان داده‌ها: ۹۰ درصد از داده‌های موجود در جهان نتیجه تولید روزانه ۲/۵ تریلیون بایت داده، فقط طی بیست سال گذشته است. این حجم از داده که معمولاً کلان داده یا داده‌های عظیم نامیده می‌شوند، نتیجه عملکرد عالی کامپیوترها در جمع‌آوری و ذخیره اطلاعات است. هزینه کم این ذخیره‌سازی‌ها نیز به این معنی است که شرکت‌های مالی بیش از پیش ذخیره‌سازی انجام می‌دهند و این مسئله حائز اهمیت شده است این حجم از تولید و توزیع داده‌ها در جهان، تحلیل‌هایی را برای ما ممکن می‌سازد که تا پیش از این قادر به انجام آن نبودیم. سازمان‌ها و مدیریت منابع انسانی باید بتوانند از انبوه اطلاعات گذشته برای سنجش استراتژی‌های سازمانی و منابع انسانی برنامه‌ریزی کنند و در نتیجه ریسک مدیریت منابع انسانی را کاهش دهند و باید بتوانند داده‌های مفید و قابل توجه را بشناسند و داده‌های کم‌اهمیت‌تر را نادیده بگیرند.

گوشی‌های هوشمند: گوشی‌های هوشمند، گوشی‌های همراهی است که تقریباً کاربردهایی نظیر کامپیوترهای شخصی از جمله اتصال به اینترنت را دارند، با این تفاوت که در جیب کاربران جا می‌شوند و همیشه همراه کاربران هستند. در کره جنوبی از هر ۱۰۰ فرد بالغ، ۹۴ نفر از گوشی‌های هوشمند استفاده می‌کنند. همچنین میانگین ضریب نفوذ گوشی هوشمند در سطح جهانی، ۶۰ درصد است که پیش‌بینی می‌شود این ضریب در سال‌های آینده افزایش یابد. مدیریت منابع انسانی که به صورت سیار و در فضایی غیر از فضاها فیزیکی کار می‌کنند در آینده یکی دیگر از چالش‌های این حوزه خواهد بود.

فناوری‌های شناختی و هوش مصنوعی: هوش مصنوعی یکی از زیرشاخه‌های فناوری شناختی است و در جستجوی ساخت رایانه‌هایی است که بتواند کارهایی را انجام دهد که انجام آن توسط انسان نیاز به هوشمندی و شعور دارد. یادگیری، حل مسئله، ادراک و پردازش زبان. هوش مصنوعی به معنی سیستم‌های کامپیوتری است که قادر به انجام وظایفی هستند که در نگاه تاریخی مختص به هوش انسانی بوده‌اند: وظایفی مانند تشخیص تصاویر، فهم گفتار، ترجمه زبان‌ها و تصمیم‌گیری. هوش مصنوعی در کنار داده‌های عظیم موجب می‌شود تا بتوانیم از طریق استخراج الگوهای

- افزایش هزینه‌های استخدامی
- بهره‌وری ناکافی منابع انسانی
- ترک همکاری کارکنان با سابقه
- عدم مشارکت کارکنان

لشگر بلوکی (۱۳۹۷) معتقد است به منظور شناخت چالش‌های آینده مدیریت منابع انسانی ضروری است ابتدا پیشران‌های کلیدی تغییرات که به شدت بر آینده صنایع مختلف تاثیرگذار هستند را بشناسیم و پیشران‌ها را، نیروهای محرکی تعریف می‌کند که باعث حرکت و تغییر متغیرهای مختلف و ایجاد وضعیت‌ها و تعادل‌های جدید می‌شوند. وی در تحلیلی آینده‌پژوهانه از ویژگی‌های عصر آتی و نسل بعدی کارکنان سازمان‌ها پیشران‌های زیر را با رویکرد فناورانه معرفی می‌کند.

نسل Z: این نسل شامل کسانی هستند که در بیست سال گذشته به دنیا آمده‌اند و با اینترنت و موبایل بزرگ و تربیت شده‌اند. این نسل جدید به شدت وابسته به فناوری و اینترنت است و از همین رواج نسل قبلی یعنی دهه شصتی‌ها (نسل هزاره) متمایزند. بخش اعظم اعضای نسل Z برای تمام عمر خود از ارتباطات و رسانه‌های دیجیتال استفاده خواهند کرد. نسل Z از وقتی که چشم به جهان گشوده‌اند در اطراف خود به‌طور گسترده با فناوری‌های پیشرفته‌ای نظیر شبکه‌های اجتماعی، پیام‌رسان‌های فوری، خدمات پیام کوتاه، ام‌پی‌تری پلیرها، تلفن‌های همراه و یوتیوب مواجه بوده‌اند؛ به همین دلیل برخی به این نسل نام شهروندان دیجیتال داده‌اند. وجود چنین افرادی در سازمان‌ها در کنار سایر نسل‌های کارکنان علاوه بر ایجاد چالش‌های فرهنگی ضرورت توجه به نیازمندی‌ها و انتظارات متفاوت آنها به منظور استفاده در فرایند انگیزش، حفظ و نگهداشت و به‌کارگیری رادوچندان می‌کند.

اینترنت اشیا: اینترنت اشیا یعنی اینکه وسایل مختلف به اینترنت متصل می‌شوند و قابلیت ارسال و دریافت اطلاعات دارند. اینترنت اشیا، پوشیدنی‌های هوشمند، خانه هوشمند و ماشین متصل به اینترنت، تغییر بزرگی ایجاد خواهند کرد. مدیریت منابع انسانی نیز به منظور کاهش هزینه‌های کنترل منابع انسانی از قبیل حضور و غیاب، پایش اقدامات و عملکرد کارکنان بایستی از این فناوری استفاده کند.

عمومی و دولتی پژوهش‌هایی انجام شده که به برخی از آنها اشاره می‌شود.

نظری (۱۳۹۶) مهم‌ترین چالش‌های عمومی مدیریت منابع انسانی در شهرداری تهران را در عناوینی مانند انتخاب مدیران بر اساس داشتن رانت سیاسی، تغییر و گردش شغلی زیاد در شهرداری تهران، تنوع مکان کاری در شهرداری تهران، فقدان برنامه‌ریزی علمی و کارآمد منابع انسانی و عدم تناسب خروجی ورودی به لحاظ کمی و کیفی (تورم بالای نیروی انسانی) مطرح می‌کند و معتقد است تحولاتی از جمله مدیریت محله‌محوری، شبکه‌سازی، هوشمندسازی و استقرار سامانه‌های مختلف موجب بروز چالش‌هایی در اداره منابع انسانی در شهرداری تهران شده است.

شاه‌حسینی و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی را با هدف شناسایی چالش‌های پیاده‌سازی راهبردهای منابع انسانی در شرکت برق منطقه‌ای خراسان و باروش کیو به انجام رسانده‌اند که برای انجام آن با ایجاد فضای گفتمان، ارزیابی و جمع‌بندی فضای گفتمان انجام شد و تحلیل داده‌های ایشان ۱۲ الگوی ذهنی متمایز را در میان شرکت‌کنندگان شناسایی کرد که از این بین اولویت‌دهی به برنامه‌ریزی منابع غیرانسانی نسبت به برنامه‌ریزی منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل بازدارنده از پیاده‌سازی برنامه راهبردی منابع انسانی در این شرکت شناخته شد. پس از آن چالش رواج بیش از حد تفکر کوتاه‌مدت، نظام حقوق و دستمزد غیرمتناسب با بخش خصوصی از مهم‌ترین این چالش‌ها شناخته می‌شوند. سایر چالش‌هایی که در این تحقیق در الگوها تکرار شده بودند عبارت‌اند از: نظام ارزشیابی غیرعینی و کم‌تاثیر در پرداخت‌ها، توجه کمتر به نیروی انسانی در مقایسه با منابع مالی، عدم تخصیص بودجه کافی برای اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی، نقص در ساختار به‌کارگیری کارمندان کلیدی در مراحل مختلف برنامه‌ریزی منابع انسانی، کم‌توجهی به بهره‌وری سازمان.

همچنین کشوری و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود چالش‌های مدیریت بهینه منابع انسانی در بیمارستان‌های دولتی زیرمجموعه دانشگاه علوم پزشکی تهران را در سه دسته عوامل سازمانی شامل به‌روز نبودن شرح وظایف، استخدام از سوی

خاص، رفتار و قیمت را پیش‌بینی و در نتیجه تصمیم‌گیری‌های انسانی را تقلید کند و حتی به روزهایی نزدیک شویم که نسبت به انسان تصمیمات بهتری بگیرد. با توسعه فناوری‌های شناختی و هوش مصنوعی یکی از چالش‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند این باشد که آیا همچنان به وجود منابع انسانی در سازمان‌ها نیاز است یا می‌توان همه فعالیت‌ها و اقدامات سازمانی را به رایانه‌ها سپرد.

واقعیت‌تعمیم‌یافته: فناوری واقعیت مجازی تجربه‌قرارگیری کامل در یک محیط مجازی و دیجیتال است و دنیای فیزیکی را کاملاً نادیده می‌گیرد و یا به اصطلاح، جهانی مجازی به موازات جهان واقعی است. واقعیت افزوده فناوری‌ای است که در آن تصویر سه بعدی یا اطلاعاتی به صورت متن یا تصویر بر روی تصویر زنده‌ای که از طریق دوربین موبایل یا تبلت در حال نمایش است نشان داده می‌شود. در واقع وجه تمایز بین واقعیت مجازی و واقعیت افزوده این است که در واقعیت مجازی کلیه عناصر درک شده توسط کاربر، ساخته شده توسط کامپیوتر هستند؛ اما در واقعیت افزوده، بخشی از اطلاعاتی را که کاربر درک می‌کند، در دنیای واقعی وجود دارند و بخشی توسط کامپیوتر ساخته شده‌اند. استفاده از فناوری واقعیت مجازی تصویرسازی شده مبتنی بر واقعیت آمیخته به منظور تعامل میان کارکنان سازمان‌های شعب مختلف و واحدهایی که در نقاط دور دست دنیا مستقر شده‌اند نیز به یکی از چالش‌های حوزه مدیریت منابع انسانی تبدیل خواهد شد و ایجاد چنین امکانی در سازمان‌های آینده مستلزم جذب، حفظ و نگهداشت دانشگران حوزه فناوری اطلاعات به منظور نیل به این مهم است.

نسل‌های جدید فناوری‌های 4G: اگر به تاریخچه این شبکه‌های ارتباطی نگاه دقیق‌تری بیندازیم متوجه می‌شویم که تقریباً بین هر نسل تلفن همراه ۱۰ سال فاصله افتاده است. پس از 4G قرار است شاهد نسل قدرتمند ارتباطات یعنی 5G باشیم که در مراحل فعلی ۲۰ برابر سریع‌تر از نسل قبلی یعنی 4G است. به عبارت دیگر آن قدر زندگی ما در اینترنت غرق خواهد شد که استعاره آب برای ماهی استعاره بی‌جایی نیست. در حوزه شناسایی آسیب‌ها و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های

ارتباط بین رشته‌های تحصیلی کارکنان دولت با نیازهای شغلی ذکر شد (گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشور، ۱۳۸۱).

سازمان‌های دولتی برای اجرای موفق مأموریت‌ها و مسئولیت‌های خاص خود باید عرصه‌ها و محیط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و... خود را شناخته و بر اساس آنها اقدام کنند. در ادامه چالش‌ها و مشکلات مدیریت منابع انسانی و دلایل آن در سازمان‌های کشور بررسی می‌شوند.

چالش برنامه‌ریزی نیروی انسانی

حوزه برنامه‌ریزی نیروی انسانی به شکل جدی متاثر از متغیرهای بیرون از ساختار دولت است و تحلیل این متغیرها در تخمین عرضه و در مواردی تقاضای نیروی انسانی، به برنامه‌ریزان دولت کمک می‌کند؛ لذا مهم‌ترین چالش‌های این حوزه متاثر از تغییر و تحولات همین متغیرها خواهد بود. تغییرات هرم جمعیتی کشور (انفجار جمعیتی اواخر دهه ۵۰ و اوایل دهه ۶۰ و سیاست‌های کاهش در اواخر دهه ۶۰ و دهه ۷۰)، متغیرهای اقتصادی مانند سیکل‌های اقتصادی و نرخ بیکاری، تغییرات سنی و جنسیتی متقاضیان ورود به بازار کار (انباشتگی جوانان تحصیل کرده و جویای کار و مطالبات زنان برای برخورداری از فرصت‌های برابر شغلی در بخش دولتی)، تغییر در نظام آموزشی کشور (ایجاد رشته‌های جدید در دانشگاه‌ها، افزایش فارغ‌التحصیلان تحصیلات تکمیلی، ایجاد رشته‌های جدید و تغییر در سرفصل رشته‌های موجود در نظام آموزش عالی)، روندهای مهاجرتی به ویژه مهاجرت نخبگان به خارج از کشور و تغییرات پرشتاب و مکرر در فناوری که به بخشی از آن اشاره شد مهم‌ترین پیشران‌های این چالش‌ها هستند.

میرمحمدی و حسن‌پور (۱۳۹۰) نیز فقدان سیاستی جامع و هدفمند را چالش اصلی نظام برنامه‌ریزی برشمرده و معتقدند: «گاه ایجاد فرصت شغلی بر جذب نیروی کارآمد مقدم شمرده می‌شود»

برخی از اهم چالش‌های پیش روی برنامه‌ریزی منابع انسانی عبارت‌اند از:

۱. اطلاعات: یکی از مشکلات اساسی برنامه‌ریزان منابع انسانی، کسب اطلاعات صحیح است. افراد شاغل در سازمان

دانشگاه و محدودیت بیمارستان در انتخاب و گزینش کارکنان، فقدان فرهنگ کار تیمی و فرهنگ نگرش فرایندی، عدم استقرار کامل سلامت شغلی و نقص در سیستم ارزیابی، عوامل انگیزشی شامل فقدان سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، عدم برقراری ارتباط بین ارزیابی و سیستم تشویقی و فقدان انگیزه و بی‌اعتمادی کارکنان در زمینه رفع مشکلات و عوامل دانشی شامل وجود نیروهای قدیمی و مقاومت در برابر تغییر، ضعف دانشی کارکنان و یادگیرنده نبودن محیط بیمارستان برشمردند.

چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران

تحقق اهداف چشم‌انداز در ابعاد مختلف، الزاماتی را می‌طلبد. این الزامات به سه گروه عمده طبقه‌بندی می‌شوند: الزامات نرم‌افزاری (فرهنگ‌سازی، برنامه‌ریزی، هموارسازی)؛ الزامات سخت‌افزاری (تجهیزات، زیرساخت‌ها)؛ و الزامات مغزافزاری (نیروی انسانی، دانش). در این میان، نیروی انسانی به‌عنوان یکی از الزامات مغزافزاری و یکی از شاخص‌های عمده برای کسب اهداف چشم‌انداز ایران مورد توجه خاص قرار می‌گیرد. توسعه انسانی مستلزم ایجاد محیطی است که افراد را قادر می‌سازد استعدادهای خود را بسط و گسترش دهند و بنابراین می‌توان گفت توسعه انسانی، گسترش انتخاب انسان‌ها است و اساس گسترش انتخاب‌ها، ایجاد دانایی و توانایی می‌باشد. از این رو ضروری است در راستای تحقق اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴، بهسازی استعدادها و توانمندی‌های مدیریتی نیروی انسانی مستعد برای تصدی مشاغل مدیریتی مورد توجه قرار گیرد (فاضلی، ۱۳۹۰).

در مجموعه مطالعات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور که طی سال‌های ۱۳۷۹-۱۳۷۷ جهت تدوین برنامه‌های تحول اداری با بهره‌مندی از تجربیات علمی، دیدگاه‌ها و نظرات محققان اندیشمندان و صاحب‌نظران صورت گرفت؛ ضمن بیان مشکلات حوزه ساختاری، سیستم‌ها و روش‌ها و قوانین و مقررات، بیشترین مشکلات نظام اداری در بخش نیروی انسانی از جمله عدم رضایت کارکنان دولت از منزلت شغلی و سطح پرداخت‌ها و جبران خدمات، افت و تنزل روحیه و انگیزه کارکنان دولت در انجام وظایف و ارائه خدمات با کیفیت مطلوب، ناتوانی نظام اداری در جذب و نگهداری کارکنان توانمند، کارآمد و متخصص، عدم



این میان تدوین مدل شایستگی عمومی مدیران دولت که در سال ۱۳۹۶ برای اجرا و ارزیابی داوطلبان سمت‌های مدیریتی در کانون‌های ارزیابی به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ شد گام مهمی در جهت رفع این چالش به شمار می‌رود ولی بررسی وضعیت موجود نشان می‌دهد برخی از دستگاه‌های اجرایی کماکان به دلیل مسائل مختلف به سمت اجرای این بخشنامه حرکت نکرده و کانون‌های ارزیابی موجود نیز از کیفیت و دقت یکسانی در ارزیابی شایستگی‌ها برخوردار نیستند. بسیاری از دستگاه‌ها هنوز نتوانسته‌اند شایستگی‌های اختصاصی خود را تعریف و عملیاتی کنند. افزون بر آن میر محمدی و حسن پور (۱۳۹۰) وجود روابط استخدامی قراردادی، شرکتی و پیمانی را ابزاری برای سوء استفاده مدیران و ترجیح روابط و پیوندهای دوستی و فامیلی بر شایستگی کارکنان دانسته‌اند.

از سوی دیگر، پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد وضعیت موجود فرایند جانشین‌پروری در سازمان‌های اداری ایران مطلوب نیست (ذاکری، ۱۳۹۴) و این سازمان‌ها از آمادگی کافی برای اجرای فرایند جانشین‌پروری نیز برخوردار نیستند (فقیهی و ذاکری، ۱۳۹۴). پیاده‌سازی اثربخش جانشین‌پروری (به‌ویژه در حوزه مدیران) با آسیب‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی متعددی روبه‌رو است و فرهنگ عمومی ایران و فرهنگ سازمانی بخش دولتی نیز از آن حمایت نمی‌کند (سریع‌القلم، ۱۳۸۲). به این ترتیب، فرهنگ‌سازی پایه‌ای برای شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی‌ها از اهم چالش‌های پیش‌روی نظام اداری کشور است.

چالش تحلیل شغل و طبقه‌بندی مشاغل

به‌طور سنتی شغل در شیوه طراحی سازمان و همچنین در تعیین شیوه مدیریت جبران خدمت نقش محوری دارد. فرایندهای پیچیده کاری از طریق دسته‌بندی وظایف در قالب مشاغل واضح و نسبتاً با ثبات سازماندهی می‌شوند. با این حال روند جهانی طی چند دهه گذشته اتکای سازمان‌ها به شغل به‌عنوان پایه ساختار سازمانی را با دشواری‌هایی روبه‌رو نموده است. برای بسیاری از کارکنان، لازم است همگام با فشارهای محیط اقتصادی، وظایف و مسئولیت‌ها نیز تغییر یابد و برای برخی دیگر نیز مشاغل به تناسب

ممکن است نیازهای واقعی خود را اظهار نکنند و یا نگرش به برنامه‌ریزی به این گونه باشد که برنامه‌ریزی در دنیای تغییرات اتلاف وقت است؛ لذا اطلاعات کافی و کامل ارائه نکنند و مسائلی از این نوع. اگرچه طراحی سامانه‌های اطلاعاتی و ضرورت ثبت و نگهداری اطلاعات کارکنان از سوی دستگاه‌های اجرایی برای صدور مجوزهای استخدامی راهکاری برای حل این مسئله است ولی این نافی ضرورت اهتمام همه دستگاه‌ها به استقرار سامانه‌های اطلاعاتی منابع انسانی نخواهد بود.

۲. بی‌تجربگی سازمان در همراه‌سازی اهداف سازمانی و برنامه‌های منابع انسانی می‌تواند از دیگر چالش‌های پیش‌روی برنامه‌ریزی‌های مذکور باشد. با توجه به آنکه برنامه‌ریزی منابع انسانی پروسه‌ای پیچیده و مستلزم دارا بودن تخصص است حتی الامکان باید در سازمان‌ها برای این برنامه‌ریزی از نیروهای متخصص استفاده نمود.

۳. عدم قطعیت در آینده: بی‌شک با تغییرات روزافزون فناوری، بازار، تغییرات اجتماعی و سیاسی بر وضعیت نیروی کار نیز بی‌تاثیر نیست و به دنبال آن برنامه‌ریزی‌ها را نیز متاثر می‌کند؛ لذا باید روال جاری امور را مورد توجه قرار داده و تشخیص دهیم. با مقایسه مداوم آنچه پیش‌بینی کرده و آنچه پیش آمده می‌توانیم مهارت‌های برنامه‌ریزی خود را بهبود دهیم (هکت، ۱۳۹۰؛ مک لاگان، ۲۰۰۹).

شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری

یکی از چالش‌های مهمی که دولت به‌ویژه از سال‌های آغازین پس از انقلاب با آن روبه‌رو بوده، شایسته‌سالاری است. از آنجاکه هسته شایسته‌سالاری تعریف دقیق شایستگی‌ها و تدوین مدل‌های شایستگی است، سازمان‌های دولتی ایران معمولاً در تدوین یک مدل شایستگی کارآمد دچار مشکل بوده‌اند و مدل‌های وارداتی نمی‌توانند زمینه اجرای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را فراهم سازد (اسدی، ۱۳۹۴). نکته دیگر لزوم پویایی و انعطاف‌پذیری مدل‌های شایستگی بر اساس تحولات درونی و بیرونی است. مدل‌های شایستگی‌های کشورهای پیشرفته، باید به‌طور مرتب با اسناد بالادستی و الگوهای اسلامی-ایرانی تطبیق یافته و مدل‌های شایستگی بومی و به‌روز تولید گردد. در

پاسخ گوید که «ارزش خدمات یک فرد در یک شغل به طور واقعی چقدر است؟» (جزنی، ۱۳۸۸)؛ لذا بر متولیان مدیریت سازمان‌های دولتی است که به این روندها و چالش‌ها بیش از پیش توجه نمایند؛ زیرا این ویژگی‌ها در نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت کم‌رنگ هستند. این چالش‌ها عبارت‌اند از:

۱. حقوق مبنا به معنای واقعی بر پایه ارزشیابی ماهیت مشاغل استوار نیست.
۲. اضافه پرداختی‌ها (مزایا) از نحوه عملکرد مستخدم‌نشات نمی‌گیرد.
۳. سطوح پرداخت با نرخ‌های بازار کار در هر صنعت به طور نسبی مقایسه‌پذیر نیست.
۴. اختلاف بین پایین‌ترین و بالاترین حقوق در حد معقول نیست.
۵. مزایای جانبی با هدف‌های معینی چون انگیزه‌آفرینی و جذب کارجویان شایسته انجام نمی‌شود.

چالش‌های مربوط به گزینش و انتصاب

خطیرترین و چالش‌برانگیزترین وظیفه مدیریت منابع انسانی، گزینش و انتصاب می‌باشد. در بخش دولتی اگرچه قوانین و مقررات موجود در حد خود حاکی از ضرورت توجه دقیق و علمی به گزینش نیروی انسانی است، اما برخی رویه‌ها و روش‌های اجرایی مانع از دستیابی به هدف‌های واقعی گزینش است. مسئله تطبیق شغل و شاغل را باید اساسی‌ترین رمز پیروزی مدیریت سازمان به شمار آورد؛ اما این تطبیق و همخوانی زمانی میسر است که از یک سو وظایف، مسئولیت‌ها، استانداردها، اختیارات و شرایط کار به درستی شناسایی شده باشد و از سوی دیگر، ساز و کارهای علمی برای انتخاب کارجویان یا انتصاب به وجود آید و به آن عمل شود (صائبی، ۱۳۸۱).

مدیران ارشد زیادی را در سازمان‌های دولتی نمی‌توان پیدا کرد که حرفه خود را از رده‌های پایین کارشناسی شروع کرده و با نشان دادن قابلیت‌ها و کارایی خود ارتقاء یافته و به مناصب بالا رسیده باشند. از طرفی عدم جایگزینی مناسب افراد کلیدی سازمان (شاغلین مشاغل و مناصب حساس و مدیریتی) در زمان‌های اضطراری مانند بازنشستگی یا ارتقاء و انتقال مدیران، از دیگر

تغییر فناوری و توسعه دانش تغییر یابند (جزنی، ۱۳۸۸). از آنجا که شرح شغل، پایه و مبنای منطقی و عملیاتی برای دیگر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی فراهم می‌کند ضرورت بازنگری مداوم و به‌روزرسانی آن بر اساس شایستگی‌های جدید و به‌روز اهمیت فراوانی دارد. لیکن بروز تغییرات مکرر در نظام‌های آموزش عالی و عناوین رشته‌های تحصیلی دانشگاهی، دشواری‌هایی برای متولیان استانداردسازی مشاغل در نظام اداری و نیز متقاضیان ورود به خدمت ایجاد کرده است. افزون بر آنکه بیشتر دستگاه‌های اجرایی در حال حاضر فاقد نظام‌های تحلیل و طبقه‌بندی مشاغل به‌روز هستند و این امر کار را برای بنا نهادن سایر سیستم‌های منابع انسانی بر پایه شرح شغل دشوار می‌سازد.

چالش حقوق و دستمزد

از دیگر چالش‌های عملیاتی مدیریت منابع انسانی در کشور، چالش‌های حوزه حقوق و دستمزد است. حقوق و دستمزد از یک سو با وضعیت اقتصادی کشور و توان مالی دولت مرتبط است و از سوی دیگر با وضعیت بازار کار و اقتصاد خانواده پیوندی نزدیک دارد. علاوه بر آنکه باید ضمن حفظ کرامت انسانی کارکنان زمینه انگیزش و میل به خدمت را در ایشان تقویت کرده و مانع از بروز فساد اداری در اشکال مختلف آن شود.

برخلاف بخش خصوصی که نظام پرداخت خود را از وضعیت روزمزدی و ساعتی به عملکرد محور تغییر داده‌اند، نظام پرداخت فعلی کارکنان دولت، شرایط و انگیزه‌های لازم برای جذب متخصصین در دستگاه‌های اجرایی را ایجاد نمی‌کند و در نظام پرداخت بخش دولتی عدالت درونی (درون‌سازمانی) و بیرونی (مبتنی بر مقایسه بین شرایط پرداخت دستگاه‌های اجرایی مختلف) ادراک نمی‌شود. پرداخت‌ها در بسیاری از مشاغل و دستگاه‌ها پاسخگوی هزینه‌های زندگی کارکنان نیست و ارتباط منطقی بین عملکرد و دریافتی کارکنان وجود ندارد. چند ویژگی بنیادی زیر که در واقع چالش‌های مدیریت حقوق و دستمزد هستند، باعث شده تا سازمان‌ها از مزایای مترتب بر ساختار پرداخت مناسب یعنی پرداخت منصفانه، جذب شایستگان به سازمان و نگهداری کارکنان توانمند محروم باشند. به بیان دیگر نظام پرداخت بخش دولتی هنوز نتوانسته است به این پرسش اساسی



(شرح شغل و مدل شایستگی، نتایج ارزیابی عملکرد، نقشه استراتژیک دانش) صورت نمی‌گیرد و عمدتاً به نظر سرپرستان یا برنامه‌های پیشنهادی برخی موسسات آموزشی اکتفا می‌شود. در بسیاری از این موارد سازمان صرفاً اقدام به ایجاد واحد آموزش و یا برگزاری دوره‌های آموزشی می‌کند؛ لیکن آموزش‌های تخصصی و طراحی شده برای واحدهای مشخصی که کارکنان بر اساس توانایی و استعدادها در آن جانمایی نشده‌اند و بدون علاقه و به اجبار به کار در آن قسمت ادامه می‌دهند از اثربخشی لازم برخوردار نیست. چالش دیگر در این زمینه ناهماهنگی برنامه‌های آموزش با اهداف استراتژیک سازمان است. در این چالش واحدهای آموزش به جای نیازسنجی‌های آموزشی که باید بر اساس اهداف کلان سازمان صورت گیرد به عنوان کارپرداز عمل نموده و صرفاً بر اساس درخواست‌های آموزشی از واحدها اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی می‌کنند (شمس لاهرودی و همکاران، ۱۳۹۷). در بعد اجرای آموزش نیز بیشتر برنامه‌های آموزشی به شیوه سنتی و مبتنی بر سخنرانی برگزار شده و کمتر نوآوری‌های معمول آموزش‌های ضمن خدمت در آن به کار گرفته می‌شود. همچنین ظهور روش‌های توسعه‌ای جدید مانند مشاوره و مربی‌گری در سازمان‌های اداری کمتر جایگاهی یافته است. در خصوص ارزیابی نیز، فرم‌های نظرسنجی از شرکت‌کنندگان تنها ملاک است و کمتر ارزیابی‌های دقیق عملکردی برای بررسی اثرات واقعی آموزش صورت می‌گیرد. در نتیجه فرایند آموزش در سازمان‌های اداری فاقد اثربخشی لازم بوده و از سوی کارکنان نیز با استقبال شایسته‌ای مواجه نمی‌شود. لذا تنها با پیوند میان عملیات و فرایندهای مدیریت منابع انسانی است که سازمان‌ها می‌توانند در راستای توانمندسازی کارکنان گام برداشته و به این ترتیب به چالش‌های برخاسته از ضرورت‌های عصر اطلاعات و فناوری‌های نوین، گوناگونی وظایف، مسئولیت در برابر مردم و... پاسخ دهند (رودن، ۲۰۰۹).

چالش‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان

چنانکه در مبحث حقوق و دستمزد گفته شد پرداخت اجرت بر مبنای میزان کار انجام شده (روش کارمزدی) چالشی است در برابر شیوه پرداخت در بخش دولتی کشور که اساساً مبتنی بر ساعت

مشکلات سازمان‌ها در کشور می‌باشد. عدم وجود نظام ارتقاء منطقی و کارآمد که از طریق آن همه افراد بر اساس شایستگی و عملکرد خود بتوانند نردبان ترقی شغلی را طی کنند مشکل دیگر سازمان‌های دولتی است (اسمریان، ۱۳۸۴).

اگرچه در سال‌های اخیر رویکرد به آزمون‌های فراگیر استخدامی توانسته است عدالت محوری و برابری فرصت‌های استخدامی در بخش دولتی را تا حدود زیادی احیا کند، اما روایی و اعتبار این آزمون‌ها و قابلیت پیش‌بینی آنها از توانمندی‌ها و ظرفیت‌های فرد داوطلب باید مورد بررسی جدی قرار گیرد.

در فرایند استخدام به صلاحیت علمی، تجربی، توانمندی و علاقه مندی افراد کمتر توجه می‌شود و مدرک‌گرایی افراطی، کلیشه‌ای و صوری شدن آن سبب کم‌رنگ شدن نقش دانش، تجربه و توانمندی شده است. قانون‌گزینش، آیین‌نامه‌های اجرایی و دستورالعمل‌های مربوطه در شرایط فعلی از کارآمدی لازم برخوردار نیستند و نگرش مثبتی از عملکرد گزینش‌گران در سطح جامعه وجود ندارد و بعضاً در این زمینه آموزش‌های لازم را نیز ندیده‌اند (میرمحمدی و حسن‌پور، ۱۳۹۰).

چالش‌های آموزش و بهسازی

آموزش کارکنان، یعنی برطرف کردن نیازهای دانشی، مهارتی و بینشی کارکنان در وظایف شغلی که موظف به انجام آن هستند و پرورش کارکنان، یعنی آماده‌سازی آنان برای رسیدن به سطح خبرگی و سطوح مدیریتی. بررسی مشکلات موجود سازمان‌های ایران نشان می‌دهد بسیاری از مدیران ارشد کشور از آموزش‌های کیفی مدیریت برخوردار نیستند. دانش، مهارت و تجربه مدیریتی مدیران اغلب متناسب با مسئولیت‌های آنان نیست (اسمریان، ۱۳۸۴). نگرش راهبردی به آموزش شغلی حاکی از آن است که آموزش به عنوان یک فرایند مستمر باید در زمینه مهارت‌ها، دانش و سطوح قابلیت‌هایی که کارکنان نیاز دارند، رویکردی بلندمدت داشته باشد. تصور آموزش به خاطر آموزش و نه به دلیل نیاز آموزشی، اکنون بر تعدادی از سازمان‌ها سایه افکنده است و بر اساس آن، یک طرح یا نظام آموزشی کلی را به اجرا در می‌آورند (صائبی، ۱۳۸۱).

در بسیاری از سازمان‌های دولتی و حتی خصوصی کشور، نیازسنجی آموزشی بر اساس مدل‌های علمی روز و منابع واقعی

نیروی انسانی متخصص و متناسب با نیاز جامعه است که در جهت رسیدن به تعالی سازمانی و رشد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و آموزشی و سلامت جامعه به صورت هدفمند توسعه یافته است (شمس لاهرودی و دل شکستگان، ۱۳۹۶). بر این اساس در حوزه مدیریت منابع انسانی، ضرورت توانمندسازی و پرورش و بهره‌گیری موثر از این سرمایه‌ها اهمیت زیادی دارد. چالش اصلی برای مدیریت راهبردی منابع انسانی، برخورداری از ساختاری شفاف، جامع و سازگار برای بهبود کارکرد سازمانی است؛ بنابراین تفکر راهبردی در حوزه شناسایی مسائل و آسیب‌های موجود در حوزه نظام منابع انسانی سازمان‌ها نیز بسیار با اهمیت است؛ به طوری که عمده فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در راستای اصلاح و بهبود مسائل موجود و همچنین ملاحظه تغییرات سازمانی انجام می‌گیرد و در صورتی که سازمان در این حوزه در دوره‌های مختلف مورد بازنگری و بازسازی قرار نگیرد به مرور دچار آسیب شده و تغییر و تحول در جهت بهبود شرایط در آن سخت‌تر می‌شود (کاظمی و نصری نصرآبادی، ۱۳۹۶). با چنین رویکردی و با نظر به اینکه دولت به‌عنوان یک سازمان بزرگ و مجموعه‌ای از سازمان‌ها بخش قابل توجهی از نیروهای انسانی جامعه را در استخدام خود دارد و این نیروها اصلی‌ترین سرمایه‌های آن برای اداره امور کشور محسوب می‌شوند نگاهی آسیب‌شناسانه و آینده‌پژوهانه به چالش‌های حوزه منابع انسانی در این مجموعه ضرورت حیاتی می‌یابد. در این مقاله تلاش شد تا برخی عوامل به‌عنوان عوامل پیشران و محرک و زمینه‌ساز بروز برخی چالش‌های آتی در حوزه منابع انسانی دولت معرفی شوند. عوامل فناورانه، به‌ویژه فناوری اطلاعات، عوامل مرتبط با سن و تغییر نسل و جنسیت، عوامل جمعیتی، تنوع نیروهای کار و ورود نیروهای دانشی به عرصه سازمان‌های دولتی از مهم‌ترین این پیشران‌ها هستند. همچنین تلاش شد تا مروری بر مهم‌ترین چالش‌های کنونی نظام مدیریت منابع انسانی در حوزه‌های برنامه‌ریزی (تغییرات جمعیتی، تغییرات نظام آموزشی، سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی و عدم قطعیت در تصمیم‌گیری)؛ شایسته‌سالاری و جان‌نشین‌پروری (ارزیابی شایستگی‌ها در کانون‌های ارزیابی، فراهم نمودن زیرساخت‌های

حضور افراد در محل کار است. برای حل این چالش نیاز به استقرار یک سیستم ارزیابی عملکرد است که بتواند تلاش و کنش‌های هر یک از کارکنان را بر اساس اهداف تعیین شده بسنجد و در ادامه در جهت بهبود آن گام بردارد. نتایج چنین سیستمی می‌تواند مبنای نظام‌های دیگری مانند نظام پاداش، نظام ارتقاء، نظام مدیریت استعداد و جان‌نشین‌پروری و نظام آموزش و بهسازی قرار گیرد.

در نظام کنونی ارزشیابی عملکرد کارکنان دولت با چالش‌های متعددی مواجه هستیم. ارزیابی‌های فعلی به‌صورت کاملاً کیفی و قضاوتی و بر اساس نظر مدیر مافوق صورت می‌گیرد. اگرچه برخی از دستگاه‌ها تلاش کرده‌اند سیستم‌های ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای و چند بعدی را جایگزین سیستم‌های سنتی کنند ولی در بیشتر دستگاه‌های اجرایی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر قضاوت و گاه سلیقه مدیر است و لذا فرایند و نتایج آن نه توسط کارکنان و نه مدیران چندان جدی گرفته نمی‌شود. این شکل از ارزیابی معمولاً تحت تاثیر مسائل عاطفی و تجربه ارزیابی‌های پیشین قرار می‌گیرد و لذا نتایج آن زمانی معتبر است که سازمان به بلوغ نسبی رسیده باشد، اعتماد سازمانی در بین کارکنان وجود داشته باشد، کارکنان به سیستم ارزیابی اعتقاد داشته و تاثیر آن را در وضعیت کاری خود ملاحظه نمایند (شمس لاهرودی و همکاران، ۱۳۹۷)؛ در حالی که بسیاری از مدیران از تعیین اهداف عملکردی دقیق و عینی و سنج‌های مشخص برای سنجش میزان نیل به این اهداف ناتوان هستند و خطاهای ادراکی مختلف از جمله خطای تقدم و تاخر، خطای سختگیری، آسان‌گیری و گرایش به وسط و... در این ارزیابی راه می‌یابند. برای بسیاری از کارکنان و مدیران برگزاری جلسات مصاحبه و بازخورد عملکرد پس از تکمیل فرم‌هایی معنی است و در بسیاری از موارد نیز نتیجه نهایی به کارکنان بازخورد نمی‌شود. همچنین به دلیل تفاوت‌های فراوانی که در میان مشاغل موجود در هر یک از این گروه‌ها وجود دارد، این کلی‌نگری موجب می‌شود پرسشنامه‌های ارزشیابی فاقد روایی لازم باشند.

نتیجه‌گیری

نظام اداری موتور اصلی پیش‌برنده برنامه‌های توسعه در کشور است و انسان‌ها مغز افزار این موتور محرکه هستند. یکی از شاخص‌های وجه تمایز بین کشورهای توسعه‌یافته و توسعه‌نیافته،



مهارت‌افزایی و آماده‌سازی آنان برای پذیرش مسئولیت‌های آتی
 - تغییر نگرش کارکنان در زمینه فرهنگ دریافت در برابر تلاش
 و احساس مالکیت
 - تقویت فرهنگ مشارکت و مردم‌سالاری برای جلب حمایت
 کارکنان از سازمان
 - توجه به انگیزه‌های فردی کارکنان در کامیابی شغلی از طریق
 برقراری مسیر رشد شغلی برای تامین مدیران آینده سازمان‌ها

پی‌نوشت‌ها

1. Knowledge Worker

منابع

1. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۹)، مدیریت راهبردی منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی و امید مهدیه، انتشارات نیل.
2. استیسی رالف (۱۳۸۹)، تفکر استراتژیک و مدیریت تحول، ترجمه: دکتر مصطفی جعفری، مهریار کاظمی موحد، خدمات فرهنگی رسا، تهران، چاپ اول
3. اسدی، اسماعیل (۱۳۹۴)، طراحی نظام شایستگی مدیران و آسیب‌شناسی آن در سازمان‌های دولتی ایران، رساله دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشکده مدیریت و اقتصاد
4. اسمریان نسب، اکبر (۱۳۸۳)، میزگرد مراکز ارزیابی و مدیریت جانشین‌پروری، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۵، صص ۴-۱۳
5. برایشون جان ام (۱۳۸۵)، برنامه‌ریزی استراتژیک بر سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه: عباس منوریان- انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، چاپ دوم.
6. بامبرگر، پتر و مشولم، ایلن (۲۰۰۰). استراتژی منابع انسانی؛ تدوین/اجرا/آثار. (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
7. برایین کوپین، جیمز و مینز برگ، هنری و جیمز رابرت (۱۳۹۰)، مدیریت استراتژیک، ترجمه محمد صائبی، محمد، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، چاپ دوم.
8. جزنی، نسرين (۱۳۸۸). قانون مدیریت خدمات کشوری و امکان‌سنجی اجرای آن در صنعت نفت، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۶: صص ۷-۲۰
9. ذاکری، محمد (۱۳۹۴)، آسیب‌شناسی جانشین‌پروری در سازمان‌های اداری ایران با رویکرد ظرفیت‌سازی توسعه منابع انسانی، رساله دکتری مدیریت دولتی،

سازمانی و فرهنگی جانشین‌پروری و ترجیح روابط و مناسبات غیراصولی بر شایستگی)؛ به‌روز نبودن شرح شغل‌ها و نظام‌های طبقه‌بندی مشاغل و مبتنی بر آنها؛ عدم درک عدالت درونی و بیرونی در نظام‌های پرداخت، نظام انتصاب و گزینش؛ نظام آموزش (عدم برخورداری سیستم‌های آموزش از نیازسنجی‌های روشمند و اجرای بدون انگیزه و ارزیابی و صرفاً از سر رفع تکلیف و کسب ساعات آموزشی و پیوند نخوردن آموزش‌ها با اهداف سازمان و عملکرد کارکنان) و نظام ارزیابی عملکرد (عینی نبودن معیارهای ارزیابی و بنای آن بر قضاوت‌های شخصی و وجود خطاهای مختلف ادراکی در کنار عدم بازخورد نتایج و ورود به مرحله مدیریت عملکرد) صورت گیرد. بر پایه مطالب و آمارهای پیش‌گفته، راهکارهای درخور توجه که بعضاً اقدام جدی سازمان‌های متولی و ارگان‌های قانون‌گذاری را طلب می‌کند و برخی نیز از سوی مدیران منابع انسانی دستگاه‌ها قابل اجرا هستند به شرح زیر پیشنهاد می‌شود.

- برنامه‌ریزی نیروی انسانی راهبردی در سطح ملی و هماهنگ‌سازی ساختار نیروی انسانی سازمان‌ها با آن به‌ویژه با هدف کاهش نرخ بیکاری
- روی‌آوری به فناوری اطلاعات به‌ویژه نظام اطلاعات مدیریت به منظور افزایش دقت، صحت و سلامت کار
- نوسازی ساختار طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل به منظور دستیابی به شرح وظیفه و شروط احراز شفاف و با توجه به رشد روز افزون سطح تحصیلات کارکنان
- بازنگری نظام ورود به خدمت در راستای مبانی علمی، همراه با کاهش روند استخدام‌های غیر رسمی
- تقویت شایسته‌سالاری از راه ایجاد پیوند بین شغل و شاغل و پرورش استعدادها
- ایجاد ساختار حقوق و دستمزد بر پایه عملکرد و تلاش افراد و نیز بر پایه وضعیت بازار کار به منظور جذب کارجویان توانمند در بخش دولتی
- ایجاد انعطاف در ساعات کار و محل کار به منظور بهره‌گیری بیشتر از متخصصان در بخش دولتی
- آموزش و پرورش کارکنان، به‌ویژه مدیران، با هدف

- بر مشکلات و چالش‌ها، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۸: صص ۹-۲۲
۲۳. نظری، حمید (۱۳۹۶). چالش‌های منابع انسانی در شهرداری تهران، دومانه‌نامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۲(۳): صص ۸۱-۹۰
۲۴. هاشمی، سیدحامد؛ پورامین‌زاد، سعیده (۱۳۹۰). چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکارهایی برای رفع آن، کار و جامعه، شماره ۱۳۶: صص ۴-۲۱
۲۵. هکت، پنی (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی (استخدام و اداره کارکنان)، ترجمه ملوک دیوانگاهی، تهران، انتشارات فرهنگ جامع، چاپ اول
۲۶. همایونی‌پور، علیرضا (۱۳۹۱). طرح‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، تدبیر، شماره ۱۲۲، صص ۳۶-۴۱
27. Andersen K. K., Cooper B. K., Zhu C. J. (2007) The effect of SHRM practices on perceived firm financial performance: Some initial evidence from Australia, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 45, pp. 168-180
28. Bayo-Moriones, Alberto; de Cerio, Javier Merino-Diaz, (2012), *Human Resource Management, Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry*, *M@n@gement*, 5(3), pp 175-199
29. Berge.Zet.al, (2002), The ingreasing scope of training and development competency, *Benchmarking: An International Journal*, 9(1), pp 43-61
30. Cinca, C., Molinero, C., & Queiroz, A. (2013). The measurement of intangible assets in public sector using scaling techniques. *Journal of Intellectual Capital*, 4(2), 249-275.
31. Lane, L.M. and Wolf, J.F. (2010), *The Human Resource Crisis in the Public Sector: Rebuilding the Capacity to Govern*, Quorum Books, Westport and New York, NY
32. McLagan, P. (2009). Models for HRD practice. *Training & Development Journal*, 49(9), pp. 49-59.
33. Pfeffer, J. & Leblebici, H. (2013). Executive recruitment and the development of interfirm organizations. *Administrative Science Quarterly*, 18, 449-461.
34. Rowden. Robert W. (2009), «Human resoorse Management» *Advance Managment Jornal*, cininnat, Sumerr, p62. 26)
- دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشکده مدیریت و اقتصاد
۱۰. رضائیان، علی (۱۳۹۳). مبانی مدیریت رفتار سازمانی، چاپ پنجم، تهران: انتشارات سمت
۱۱. سریع‌القلم، محمود (۱۳۸۲). دگرگشت شخصیت ایرانی، سنگ بنای توسعه کشور، ماهنامه اطلاعات سیاسی اقتصادی، شماره ۱۹۱-۱۹۲، صص ۱۲-۲۱
۱۲. شاه‌حسینی، محمدعلی؛ نارنجی‌ثانی، فاطمه؛ فلاح‌کریمی، صفورا (۱۳۹۴). شناسایی و دسته‌بندی موانع و چالش‌های پیاده‌سازی برنامه راهبردی منابع انسانی در شرکت برق منطقه‌ای خراسان به روش کیو، فصلنامه مدیریت دولتی، ۱(۱۷): صص ۸۹-۱۰۹
۱۳. شمس‌لاهورودی، سیدحسین؛ شیخ‌ابولی، فاطمه؛ اشرافی، صادق (۱۳۹۷). ابزارها و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در حوزه خدمات سلامت، مطالعات مدیریت و حسابداری، ۴(۱): صص ۳۸-۵۰
۱۴. صائبی، محمد (۱۳۸۱) روندها و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، فصلنامه مدرس، دوره ۶، شماره ۳.
۱۵. فاضلی، عبدالرضا (۱۳۹۰)، درآمدی بر نقش برنامه‌ریزی استراتژیک در تحقق چشم‌انداز ملی - مطالعه موردی: چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران - فصلنامه مجلس و راهبرد، شماره ۶۷، صص ۲۵۳-۲۹۰
۱۶. فردآز، دیوید (۱۳۹۱) مدیریت استراتژیک، مترجمان: دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، چاپ بیستم.
۱۷. فقیهی، ابوالحسن؛ ذاکری، محمد (۱۳۹۳)، آسیب‌شناسی استقرار جانشین‌پروری در سازمان‌های اداری ایران، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال پنجم، شماره ۱۵ و ۱۶: صص ۱۵-۲۴.
۱۸. کاظمی، حمید؛ نصری‌نصرآبادی، شهره (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی راهبردی نظام مدیریت منابع انسانی در مراکز پژوهشی (مطالعه موردی: مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور)، رهیافت، شماره ۴۶: صص ۲۹-۴۶
۱۹. کشوری، محمد؛ شیردل، آرش؛ اهری میرقاندی، مسعود؛ یوسفی، علیرضا (۱۳۹۷). چالش‌های مدیریت بهینه منابع انسانی در بیمارستان: یک مطالعه کیفی، مجله تحقیقات کیفی در علوم سلامت، ۷(۴): صص ۳۴۹-۳۶۰
۲۰. لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۷). آینده صنعت مالی و فین‌تک‌ها و استراتژی سرمایه‌گذاری، انتشارات مدیریت ثروت ستارگان، چاپ اول.
۲۱. میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۳)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، انتشارات میر، تهران، چاپ بیست و چهارم.
۲۲. میرمحمدی، سیدمحمد؛ حسن‌پور، اکبر (۱۳۹۰). نظام اداری ایران: تحلیلی