

# آینده مدیریت منابع انسانی عمومی

نویسنده: پاول بتاگلیو | استاد مدیریت، دانشگاه تگزاس، امریکا

ترجمه: سامان جهاننیده | معاون مرکز مطالعات نظام‌ها و فناوری‌های مدیریتی، سازمان اداری و استخدامی کشور

متن پیش رو ترجمه مقاله «The Future of Public Human Resource Management» اثر پاول بتاگلیو، استاد مدیریت دولتی و غیرانتفاعی در دانشگاه تگزاس امریکا است که در سال ۲۰۲۰ در مجله Personnel Management منتشر شده است.

عمومی، درک بهتر مهارت‌های نرم و نقش پژوهش‌های مبتنی بر شواهد، باید اساس پژوهش و اقدامات مرتبط با مدیریت منابع انسانی عمومی در آینده شود. توسعه منابع انسانی برای نسل آینده کارگزاران عمومی، مستلزم توجه به موارد زیر است:

- توانمندسازی کارگزاران عمومی برای دستیابی به یک تشریک مساعی معنادار
- استفاده از علوم رفتاری به منظور کشف و استخراج معنای مورد نظر
- درک تنوع نقش در دنیایی که با تغییرات عمده جمعیتی مواجه است

## خدمات عمومی معنادار<sup>۱</sup>

ساختن نیروی کار فردا مستلزم توسعه اثربخشی مهارت‌های بین فردی و تاب‌آوری شخصی<sup>۲</sup> و به‌عنوان وسیله‌ای برای اثربخشی سازمانی است. توانمندسازی کارکنان و تاکید بر همکاری، اگرچه مهم است اما کافی نیست. همچنین باید بر معنایی که می‌توان به مشارکت افراد نسبت داد نیز تاکید شود. به منظور افزایش علاقه‌مندی کارکنان به کار، مدیران عمومی باید اقدامات مدیریتی و حمایتی لازم مانند گوش کردن، احترام به آنها، ارتباطات مورد انتظار و ارتقاء رشد و توسعه کارکنان را مورد توجه قرار دهند. این اقدامات حمایتی بخش جدایی‌ناپذیر عملکرد سطح بالای نیروی کار آینده خواهد بود. از این رو، سبک رهبری

طی دو دهه گذشته، تکامل مدیریت منابع انسانی عمومی در صدر پژوهش‌های حوزه مدیریت دولتی بوده است. رویکرد مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی از تمرکز بر توسعه مهارت‌های سخت<sup>۳</sup> مانند آموزش کارکنان به سوی توسعه مهارت‌های نرم<sup>۴</sup> تغییر جهت داده است. تاکید مهارت‌های نرم، بیشتر بر توسعه روابط بین فردی مانند روابط کارکنان، مدیران و توسعه درونی افراد است. این رویکرد به دنبال اداره رفتار کارکنان از طریق انگیزش، تعهد و توسعه حرفه‌ای است؛ بنابراین تمرکز بر توسعه فردی، یک عنصر مهم در راستای بهبود و موفقیت سازمان می‌باشد.<sup>۵</sup>

آلیانس<sup>۶</sup> در گزارش اخیر خود با عنوان «آماده‌سازی خدمات عمومی فردا<sup>۷</sup>» بر اهمیت مهارت‌های نرم در آینده خدمات عمومی تاکید نموده است. نتایج برآمده از پیمایش آلیانس، اهمیت مهارت‌های نرم مانند تعهد و انگیزش را در توسعه مدیران بخش عمومی آینده روشن می‌سازد. برای مثال، ۷۵ درصد از پاسخ‌دهندگان پیمایش مذکور گمان می‌کردند در دولت برای مدت طولانی ادامه خدمت خواهند داد (تعهد) و ۷۱ درصد نیز عقیده داشتند در تحقق آرزوهای حرفه‌ای خود موفق خواهند شد (انگیزش). پاسخ‌دهندگان که از سرتاسر ایالات متحده آمریکا و از بخش‌های دولتی، ناحیه‌ای و متخصصان آموزشی انتخاب شده بودند بر اهمیت این مهارت‌ها در ارتقاء عملکرد دولت تاکید داشتند.

با توجه به چالش‌های پیش روی نیروی کار



و تصمیمات مدیریت اثر می‌گذارند. نتایج یک تحقیق جدید در حوزه علوم رفتاری نشان می‌دهد که افراد (کارکنان) از لحاظ منطقی چگونه باید رفتار کنند و در عمل چگونه رفتار می‌کنند؛ بنابراین حرکت به آن سوی مدل عقلایی کامل<sup>۱۱</sup> در مباحث مربوط به تصمیم‌گیری است. به منظور ارتقاء مهارت‌های نرم در میان کارکنان عمومی، ابزارهای اهرمی علوم رفتاری مانند «تلنگر زدن»<sup>۱۲</sup>، می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای مدیران عمومی تلقی شود.

کارکنان بخش عمومی محدودیت‌های رفتاری مشابهی در رابطه با تصمیمات خود و سیاست‌گذاری و مدیریت دارند و این محدودیت‌ها به‌طور بالقوه می‌تواند منجر به شکست شود.

برای اطمینان از تحویل کارآمد و موثر کالاها و خدمات

توانمندساز، یک ابزار انگیزشی موثر برای بهبود کارایی و وظیفه‌شناسی کارگزاران عمومی است و بر واحدهای کاری درون سازمان‌های عمومی تاثیر مثبت خواهد داشت. مهارت‌های نرم در سازمان‌های بین‌المللی نیز نقش برجسته‌ای ایفا خواهند نمود.

### نقش علوم رفتاری در استخراج معنا<sup>۹</sup>

علوم رفتاری می‌تواند نقش مهمی در استخراج معنا از مهارت‌های نرم و عملکرد نیروی کار داشته باشد. سیاست‌گذاران و محققان به منظور یافتن پاسخ برای پرسش‌های حوزه مدیریت دولتی، مدیریت و سیاست، به‌طور فزاینده‌ای از علوم رفتاری استفاده می‌کنند. پژوهش‌ها روشن می‌سازند که تعصبات شناختی چگونه به‌طور نظام‌مند بر خط‌مشی (سیاست) عمومی



در مورد تلنگرهایی که موثر هستند و زمینه‌ها و چرایی آن، فراهم آورند.

ظرفیت‌های علوم رفتاری برای هدایت پژوهش‌ها و مطالعات مربوط به نیروی کار را نمی‌توان نادیده گرفت و باید ادامه استفاده از تجربیات علوم رفتاری به توسعه عملکرد در سازمان‌های عمومی و غیر عمومی بیانجامد. افزایش در مهارت‌های تحلیلی مدیران عمومی و غیر عمومی و همکاری‌های مشارکتی با دانشگاه‌ها، اتاق‌های فکر و سازمان‌های مرتبط نیز مورد نیاز است.

### ساختن نیروی کار آینده

ارتقاء پژوهش‌ها در مورد تنوع و فراگیری<sup>۱۸</sup> باید هدف مستمر پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی عمومی باشد. محققان و مشارکت‌کنندگان باید تلاش کنند تا درک بهتری از تنوع و فراگیری در مورد فرهنگ سازمان و به‌ویژه جو محل کار داشته باشند. این پژوهش نشان می‌دهد فراگیری وسیله‌ای موثر برای مقابله با قلدری و تبعیض در محل کار است و از طریق ایجاد مشروعیت، اعتماد و نمایندگی<sup>۱۹</sup>، منجر به بهبود جو محل کار و بهبود اثربخشی سازمان می‌شود.

برای درک بهتر اثر اشکال مختلف تبعیض، از جمله آزار جنسی<sup>۲۰</sup> بر فرهنگ و جو محل کار و روان افراد، پژوهش‌های بیشتری باید انجام شود. تنها در سال ۲۰۱۵، کمیسیون فرصت برابر استخدام<sup>۲۱</sup>، ۱۶۴/۵ میلیون دلار در بررسی ادعاهای کارکنان در مورد آزار و اذیت هزینه کرده است. بررسی علل و پیامدهای تبعیض در محل کار، وظیفه محققان و مشارکت‌کنندگان حوزه مدیریت دولتی می‌باشد.

کار سازمان‌یافته در کاهش تبعیض در محل کار می‌تواند نقش مهمی ایفا کند. با حمایت اتحادیه‌ها، زنان دستمزد بیشتر و عادلانه‌تری دریافت خواهند کرد. اتحادیه‌ها در حمایت از زنان و در جهت کاهش تبعیض

عمومی به شهروندان و ذینفعان، توجه به دلایل و پیامدهای موانع شناختی و رفتاری که با انتخاب‌های ناقص نیز توأم هستند، ضروری است.

مدیران عمومی نه تنها باید بر پیچیدگی‌های محیطی فائق آیند، بلکه لازم است بر محدودیت‌های شناختی و بن‌بست‌های اخلاقی<sup>۱۲</sup> خود نیز غلبه نمایند. این‌که کارکنان چگونه به انتخاب‌ها واکنش نشان می‌دهند، باید توسط مدیران پیش‌بینی شود و مدیران باید سعی کنند به منظور تاثیر بر نتایج و تحقق مأموریت‌ها و اهداف سازمان، بر انتخاب‌ها اثر بگذارند. تاثیرگذاری بر کارکنان عمومی و فرآیندهای تصمیم‌گیری آنها از طریق ارزیابی آگاهانه‌تر از سوگیری‌های شناختی آنها و انتخاب‌های استراتژیک، امکان‌پذیر است. چنین استراتژی‌های شناختی، از پتانسیل لازم برای تحرک و همسوسازی مدیران و کارکنان عمومی و شهروندان در راستای بهبود عملکرد فردی و بهره‌وری کلی برخوردار هستند.

از دیدگاه عملی، استراتژی‌های شناختی برای غلبه بر چنین محدودیت‌هایی از شکل (فرم) های تلنگر-تعدیل<sup>۱۳</sup> و هزینه-کارآمدی<sup>۱۴</sup> در طراحی رفتار مناسب کارکنان بخش عمومی و شهروندان در رابطه با فرایندهای دولت بهره می‌گیرند.

تیلر و سنشتاین<sup>۱۵</sup> با تبیین مفهوم «تلنگر»<sup>۱۶</sup> معتقدند یک «تلنگر» باید بتواند رفتار را به شیوه‌ای غیر اجباری به جهت و مسیر مورد نظر سوق دهد. تلنگرها باید آسان، ارزان و غیر الزامی باشند. برخی مثال‌هایی که برای این تلنگرها می‌توان عنوان نمود عبارت‌اند از:

- هشدارهای تصویری روی پاکت‌های سیگار
- برچسب‌های مصرف انرژی
- اطلاعات تغذیه‌ای روی محصولات غذایی

یافتن تلنگرهای مناسب برای کارکنان عمومی، کار محققان و علاقه‌مندان حوزه مدیریت منابع انسانی بخش عمومی است. جنبش علوم رفتاری از طریق طرح‌های تجربی<sup>۱۷</sup>، به محققان راهی را نشان می‌دهد تا بتوانند شواهد بهتری

5. Volcker Alliance
6. Preparing Tomorrow's Public Service
7. Meaningful Public Service
8. Personal Resilience
۹. مترجم: برای آگاهی بیشتر از اهمیت وجود معنا در زندگی فرد و کشف آن و تأثیری که بر سلامت روان و به طور کلی بر کیفیت زندگی او می‌گذارد، به نظریه لوگوترایی (معنا درمانی) و ویکتور فرانکل رجوع شود.
10. Full Rational Model
11. Nudging
12. Moral Impasses
13. Nudge—Modest
14. Cost—Efficient
15. Richard Thaler & Cass Sunstein
۱۶. مترجم: نظریه تلنگر یا Nudge Theory بر اثرگذاری روی رفتار فرد یا افراد با استفاده از اشارات غیر مستقیم و غیر اجباری استوار است. کاربرد مفهوم «تلنگر» در اقتصاد رفتاری و علوم رفتاری، در سال ۲۰۰۸ در کتابی تحت عنوان «Nudge» توسط ریچارد تیلر و کاس سنشتاین، از اساتید دانشگاه شیکاگو، ارائه شد و به این اشاره دارد که چگونه تعصبات روان‌شناختی انسان‌ها باعث می‌شود آنها به گونه‌ای عمل کنند که مغایر با منافع منطقی‌شان باشد. تیلر در سال ۲۰۱۷ موفق به دریافت جایزه نوبل علوم اقتصادی شد.
17. Experimental designs
18. Diversity and Inclusiveness
19. Representativeness
20. Sexual Harassment
۲۱. مترجم: کمیسیون فرصت برابر استخدام (Equal Employment Opportunity Commission = EEOC) که در سال ۱۹۶۵ توسط کنگره تأسیس شد، یک سازمان بزرگ در سطح فدرال ایالات متحده آمریکا است و وظیفه آن تحقیق و رسیدگی به شکایات درباره تبعیض‌های استخدامی بر پایه مواردی مانند نژاد، ملیت، مذهب، جنسیت، سن، معلولیت و نیز مقابله با اعمال تبعیض آمیز می‌باشد.
22. Openness

و آزار کارکنان نقش آفرین خواهند بود. برای حفاظت از قربانیان، درک چگونگی ایجاد فرهنگ تفاهم و گشودگی<sup>۲۲</sup> مهم است.

به منظور ایجاد تغییرات لازم برای پیشگیری از تبعیض، تغییر فرهنگ محیط کار و تفکر دوباره در مورد شیوه‌نامه‌ها (پروتکل‌ها) ضروری است.

آموزش همچنان به‌عنوان ابزاری برای آگاه‌سازی کارکنان و حمایت از مسئولیت حقوقی سازمان خواهد بود. تاکنون در استفاده از آموزش به‌عنوان ابزار کاهش تبعیض چندان موفق عمل نشده است، لذا ارزیابی مجدد و کشف شیوه‌های جدید آموزش که متناسب با فرهنگ سازمان و نوع کارکنان باشد، ضروری است و در این راستا حمایت مدیران ارشد نقش کلیدی ایفا می‌کند؛ هر چند که بنا به عقیده EEOC مدیران میانی و عملیاتی نیز در کاهش تبعیض و آزار در سازمان‌های عمومی نقش ارزشمندی می‌توانند داشته باشند. همچنین محققان و مشارکت‌کنندگان مدیریت منابع انسانی عمومی باید تلاش‌های خود را به‌سوی پژوهش‌های مرتبط با عدالت اجتماعی معطوف نمایند.

#### پی‌نوشت‌ها

1. Paul Battaglio
2. Hard Skills
3. Soft Skills
۴. مترجم: مهارت‌های سخت، مهارت‌های ملموس و فنی مورد نیاز برای انجام وظایف هستند مانند مهارت به‌کارگیری یک ابزار خاص یا استفاده از یک نرم‌افزار؛ اما مهارت‌های نرم بیشتر با خلق و خو و شخصیت فرد مرتبط بوده و ریشه در بینش و نگرش او به شغل و زندگی دارد. در واقع مهارت‌های نرم، صفات شخصیتی و مهارت‌های بین فردی است که روابط شخص با دیگران را مشخص می‌کند. مهارت‌های ارتباطی، کار تیمی و حل مسئله مثال‌هایی از این نوع مهارت‌ها هستند. برخلاف مهارت‌های سخت، مهارت‌های نرم به راحتی قابل اندازه‌گیری و سنجش نیستند.