



چالش‌های سرمایه انسانی در هزاره سوم با تأکید بر نقش دولت، دانشگاه و صنعت

کنفرانس ملی توسعه سرمایه انسانی
وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری (دانشگاه شهید بهشتی)

مجید قاسمی

۷ بهمن ۱۳۹۸



تعاریف و مفاهیم

بررسی آماری شاخص سرمایه انسانی جهانی

چالش‌های سرمایه انسانی

جایگاه دولت، دانشگاه و صنعت در توسعه سرمایه انسانی

تعاریف و مفاهیم

- «سرمایه انسانی» که گاه مترادف با «منابع انسانی» استفاده می‌شود، از نظر نورتون و کاپلان (D. Norton & R. Kaplan) شامل **موجودیت و در دسترس بودن مهارت‌ها، استعدادها و دانش فنی** همکاران است که برای انجام فعالیت‌های سازمان مورد نیاز می‌باشد.

- «مدیریت سرمایه انسانی» عملکردی در سازمان است که با افراد و موضوعات مربوط به افراد از جمله **جذب و به کارگیری، آموزش و توانمندسازی، مدیریت عملکرد، جبران خدمات، توسعه مهارت‌ها و فرهنگ سازمانی و روابط همکاران** سر و کار دارد.*

* Source: Dessler, G., (2016), "Human Resource management", Edition 15th, Pearson publishing company.

جدول روند تکامل شاخصه‌های مدیریت سرمایه انسانی*

شخص	زمان	دوره
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ظهور نظریه مدیریت علمی به عنوان فلسفه مدیریت آن زمان ➤ شروع انقلاب صنعتی و ایجاد کارخانه‌های بزرگ ➤ شکل‌گیری توده نیروی کار، بهره‌برداری حداکثری از کارگران و شرایط کاری نامناسب 	<p>۱۷۰۰ - ۱۹۰۰ میلادی</p>	قبل از جنگ جهانی دوم
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ظهور شیوه‌های انگیزشی ➤ تلاش‌هایی در راستای رضایت همکاران از جمله دستمزد بهتر و شرایط کاری مناسب‌تر 	<p>۱۹۲۰ - ۱۹۳۰ میلادی</p>	جنگ جهانی دوم
<ul style="list-style-type: none"> ➤ جنبش روابط انسانی و تاکید بر بهره‌وری نیروی کار از طریق تکنیک‌های انگیزشی ➤ تاکید بر موضوعات رفاهی و مذاکرات جمعی برای افزایش سطح رفاه کارکنان ➤ به رسمیت شناختن اتحادیه‌های کارگری در کشورهای مختلف ➤ ظهور فن‌آوری‌های نوین و استفاده از آن در حوزه منابع انسانی 	<p>۱۹۴۵ - ۱۹۶۰ میلادی</p>	پس از جنگ جهانی دوم

* Source: Tubey, R., Rotich, K., j. Kurgat, A., (2015), "History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective", European Journal of Business and management, Vol. 7, No. 9.

جدول روند تکامل شاخصه‌های مدیریت سرمایه انسانی*

دوره	زمان	شاخص
عصر موضوعات اجتماعی	۱۹۶۳-۱۹۸۰ میلادی	<ul style="list-style-type: none"> ➤ توسعه سیستم اطلاعات منابع انسانی (HRIS) ➤ افزایش قدرت اتحادیه‌های کارگری و متعاقباً بهبود شرایط کار و اشتغال ➤ تصویب قوانین مختلف در مورد بهداشت و ایمنی شغلی، مزایای بازنشستگی و مالیات ➤ مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، افزایش آموزش و توانمندسازی کارکنان
عصر اثربخشی هزینه	۱۹۸۰-۱۹۹۰ میلادی	<ul style="list-style-type: none"> ➤ افزایش استفاده از اتوماسیون‌ها به منظور افزایش تولید ➤ تغییر از مدیریت کارکنان به توسعه و جلب مشارکت کارکنان ➤ تأکید بر کارایی و اثربخشی از طریق پذیرش فن‌آوری
عصر پیشرفت تکنولوژی	۱۹۹۰- تاکنون	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ظهور HRM استراتژیک و تأکید بر سهم HRM در ایجاد مزیت رقابتی ➤ شناخت سرمایه فکری ➤ ظهور استراتژی‌های بهبود یافته برای جذب، حفظ و توسعه توانمندی کارکنان ➤ آموزش الکترونیکی، ساعات کاری انعطاف‌پذیر و تیم‌های کاری مجازی ➤ شکل‌گیری مفاهیم «مدیریت استعداد»، «توازن بین کار و زندگی» و «اقتصاد سبز» ➤ ظهور رسانه‌های جمعی

* Source: Tubey, R., Rotich, K., j. Kurgat, A., (2015), "History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective", European Journal of Business and management, Vol. 7, No. 9.

با آغاز هزاره سوم، اهداف توسعه‌ای در سازمان‌ها و شرکت‌ها به سوی «**دانش‌محوری**» جهت‌گیری شده است. بر این مبنا:

مفهوم **سرمایه انسانی** در هزاره سوم، به عنوان سرمایه فکری، دانشی و عامل خلاقیت و نوآوری شناخته شده و مدیریت سرمایه انسانی به عنوان هنر شناسایی استعدادها، توسعه، پرورش و حفظ این سرمایه تعریف می‌شود.

چالش‌های سرمایه انسانی



مهمترین چالش های منابع انسانی از دیدگاه صاحب نظران عبارتند از:

- جانشین پروری و توسعه رهبران آینده
- مدیریت دانشی
- مدیریت تغییر
- آموزش و توسعه (تشویق به یادگیری موثر)
- خلاقیت و نوآوری
- جبران خدمات
- سلامتی و ایمنی
- جذب افراد مستعد
- حفظ همکاران با استعداد
- اطمینان از حریم خصوصی داده ها
- فرصت های پیشرفت شغلی
- بهره وری و بهبود کارایی
- رضایت شغلی
- تغییر قوانین و مقررات و انطباق با آنها
- حفظ فرهنگ سازمانی قوی
- جهانی شدن
- مسئولیت های اجتماعی فردی
- شبکه های اجتماعی

منابع علمی مورد استفاده برای استخراج مجموعه چالش‌های سرمایه انسانی

با استفاده از چالش‌های طرح شده در مطالعات SHRM، World Federation of Personnel Management Associations و ... اهم وجوه مشترک بین مطالعات مزبور در موارد ۶ گانه مقابل خلاصه گردیده است.

بدیهی است شناسایی کلیه چالش‌های هزاره سوم با توجه به دانش موجود و محیط بودن در بعد زمان میسر نمی‌باشد و تمامی موارد صرفاً پیش بینی‌هایی است در این رابطه که توسط خبرگان این حوزه به منظور آمادگی در مواجهه با موارد احتمالی طرح موضوع شده است.

منابع مورد بهره‌برداری در این حوزه عبارتند از:

- **Business and Human Capital Challenges Today and in the Future**, SHRM Board Chair Brian D. Silva, SHRM-SCP, chief human resources officer and senior vice president, Administration, Fresenius Medical Care NA
- **Shocking Secrets Every Worker Needs to Know: How to Future-Proof Your Job, Increase Your Income, Protect Your Wealth in Today's Digital Age**, Patrick Ow
- **Human Resource Management Challenges**, Umar Farooq
- **Emerging Challenges of HRM in 21st Century: A Theoretical Analysis** Shuana Zafar Nasir
- **What Human Resource Managers Need to Know in the New Millennium**, Sami A Khan
- **Top 17 Challenges Faced by Human Resource Management**, Wifi Attendance and organization
- **Human Resource Management Challenges** Published by World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA)

جذب و حفظ همکاران مستعد

مدیریت دانشی

جانشین‌پروری و توسعه رهبران آینده سازمان

آموزش و توانمندسازی

سرعت بالای تغییرات

جهانی شدن

فرهنگ سازمانی

بهره‌وری و بهبود کارایی

- دشوار بودن جذب در برخی موقعیت‌های شغلی مهم و حساس به دلیل **کمبود افراد ماهر و با تجربه**
- چالش‌های نگهداشت سرمایه انسانی به دلیل **انتظارات خاص افراد متخصص** نظیر حقوق و مزایای بالا، شرایط شغلی منعطف و عدم تمایل به همکاری بلندمدت

جذب و حفظ
همکاران مستعد

- فقدان زیرساخت‌های لازم برای **استقرار مدیریت دانشی**
- عدم توجه کافی به جمع‌آوری دانش، تخصص و تجربیات فردی و تبدیل آن به **دانش سازمانی**
- نیاز به تمرکز بیشتر بر **مدیریت سرمایه‌های فکری**
- لزوم ایجاد و حفظ **سازمان یادگیرنده**

مدیریت دانشی

- عدم اطمینان از وجود سازوکارهای لازم در خصوص پرورش رهبران آینده
- توجه ناکافی به شایسته‌سالاری و امکان رشد و ارتقای شغلی بر اساس رقابت سالم
- عدم توجه به سبک‌های رهبری مبتنی بر مربی‌گری و لزوم انتقال تجارب فرهیختگان به جوانان

جانشین‌پروری و توسعه رهبران آینده سازمان

- عدم توجه کافی به نیازهای آموزشی سازمان‌ها در طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی
- لزوم استفاده از مدرسان خیره و صاحب تجربه در صنعت
- عدم استفاده از ابزارهای نوین آموزشی با توجه به فن‌آوری‌های جدید

آموزش و توانمندسازی

- تغییرات **فن‌آوری** و نیاز به بازآموزی و ارتقای مهارت‌های سرمایه انسانی
- تغییر **فرآیند و ساختار سازمان** با توجه به تغییرات ماهیت مشاغل

سرعت بالای
تغییرات

- تفاوت‌های بین نسلی، نژادی، قومی، مذهبی و فرهنگی سرمایه انسانی
- گسترش روابط و تسریع در جریان اطلاعات بازار به دلیل تکامل پدیده‌هایی نظیر اینترنت، رایانه و سیستم‌های اطلاعاتی
- تمایل نیروی کار ماهر برای کار پاره وقت و همکاری در چند سازمان و کسب درآمد بیشتر
- لزوم سازماندهی مجدد برای حفظ و ارتقاء قدرت رقابت در سطح جهانی در قالب اقداماتی نظیر بهینه‌سازی لایه‌های مدیریتی، ادغام با سازمان‌های دیگر و برون‌سپاری فعالیت‌ها

جهانی شدن

- تسریع آهنگ تغییرات فرهنگی سرمایه انسانی در پی جریان سریع ارتباطات و اطلاعات و جابجایی نیروی کار در سطح سازمان‌ها
- کاهش تعهد سازمانی به دلیل مجازی شدن فرآیندها و انجام امور از فواصل دور

فرهنگ سازمانی

- لزوم هم‌سویی بیشتر نظام ارزیابی عملکرد با نظام جبران خدمات
- نیاز به ارتقاء مهارت‌های علمی و کاری متناسب با جریان تحولات
- توجه اندک به تطابق توانمندی‌های سرمایه انسانی با ویژگی‌های مورد نیاز شغلی

بهره‌وری و بهبود کارایی

بررسی آماری شاخص سرمایه انسانی جهانی

سایر کشورها		
رتبه	نام کشور	امتیاز
۱۷	ژاپن	۷۲.۰۵
۲۷	کره	۶۹.۸۸
۳۳	مالزی	۶۸.۲۹
۷۵	ترکیه	۶۰.۳۳
۱۰۴	ایران	۵۴.۹۷

شاخص سرمایه انسانی جهانی در سال ۲۰۱۷
برای ۱۳۰ کشور جهان، گزارش شده است.

۱۰ کشور برتر		
رتبه	نام کشور	امتیاز
۱	نروژ	۷۷.۱۲
۲	فنلاند	۷۷.۰۷
۳	سوئیس	۷۶.۴۸
۴	آمریکا	۷۴.۸۴
۵	دانمارک	۷۴.۴۰
۶	آلمان	۷۴.۳۰
۷	نیوزلند	۷۴.۱۴
۸	سوئد	۷۳.۹۵
۹	اسلونی	۷۳.۳۳
۱۰	اتریش	۷۳.۲۹

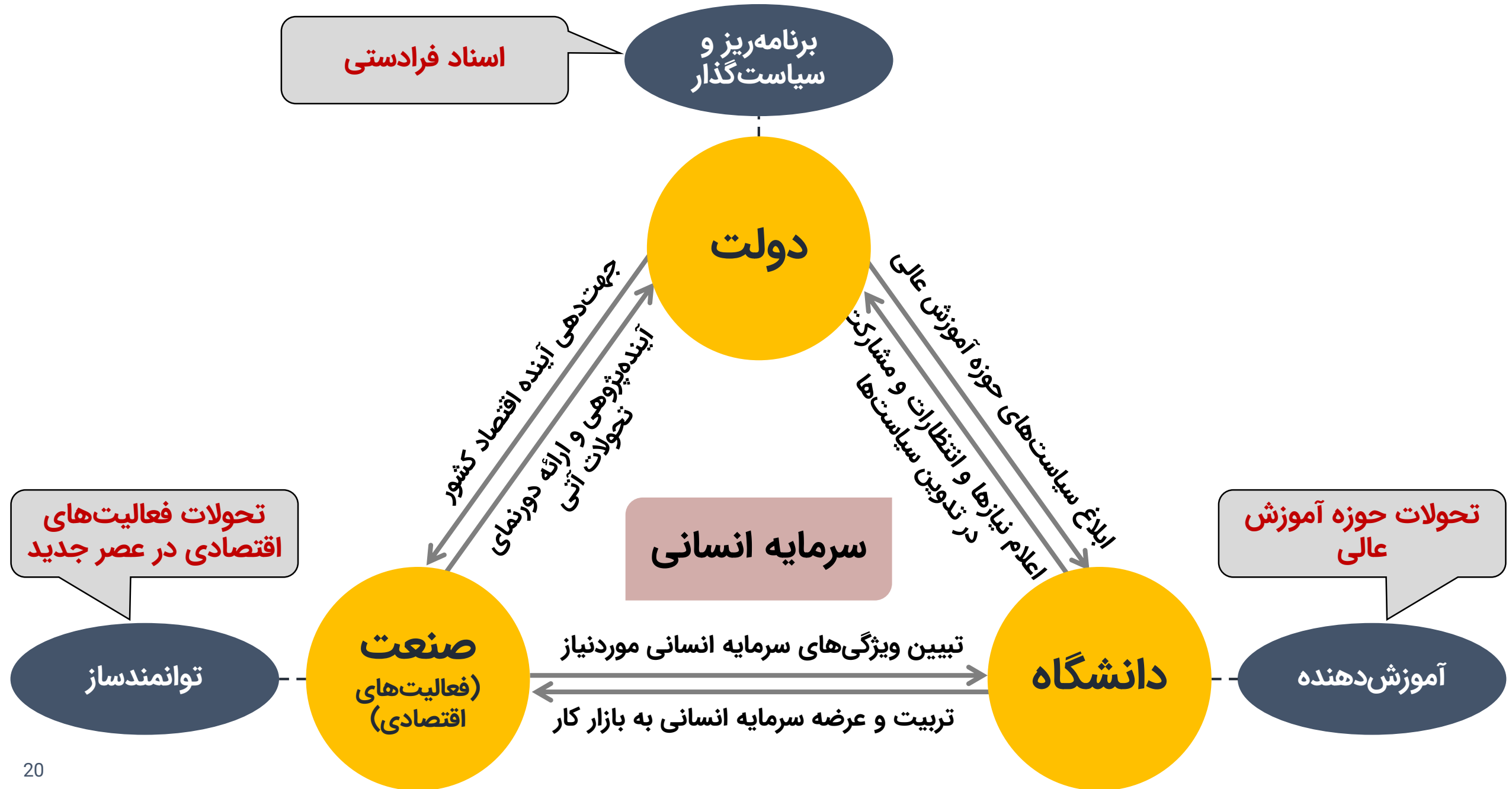
Source: The Global Human Capital Report ۲۰۱۷, World Economic Forum.

دانش فنی				توسعه								به‌کارگیری نیروی کار				ظرفیت				شاخص	
در دسترس بودن کارمندان ماهر	پیچیدگی اقتصادی	نسبت اشتغال با مهارت متوسط	نسبت اشتغال با مهارت بالا	وسعت آموزش سرمایه انسانی	کیفیت سیستم آموزشی	تنوع مهارت فارغ التحصیلان	نرخ ثبت‌نام آموزش عالی	نرخ ثبت‌نام آموزش حرفه ای	شکاف جنسیتی در ثبت‌نام متوسطه	نرخ ثبت‌نام آموزش متوسطه	کیفیت مدارس ابتدایی	نرخ ثبت‌نام در آموزش ابتدایی	نرخ اشتغال پاره وقت	نرخ بیکاری	شکاف جنسیتی در اشتغال	نرخ مشارکت نیروی کار	نرخ دستیابی به آموزش عالی	نرخ دستیابی به آموزش متوسطه	نرخ دستیابی به آموزش ابتدایی		
۱۹				۲۳								۶۲				۹				ژاپن	رتبه
۲۵				۲۶								۵۸				۲۶				کره	
۲۸				۴۱								۷۰				۳۲				مالزی	
۵۹				۴۶								۱۰۸				۸۳				ترکیه	
۱۰۱				۵۴								۱۲۸				۷۶				ایران	

Source: The Global Human Capital Report ۲۰۱۷, World Economic Forum.

جایگاه دولت، دانشگاه و صنعت در توسعه سرمایه انسانی

جایگاه دولت، دانشگاه و صنعت در توسعه سرمایه انسانی



نقش دولت



محورهای کلیدی	بخش‌های مرتبط	اسناد فرادستی
دستیابی به جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه	بیانیه چشم‌انداز	چشم انداز جمهوری اسلامی ایران
<ul style="list-style-type: none"> * محور قراردادن رشد بهره‌وری و توانمندسازی نیروی کار * سهم‌بری عادلانه عوامل در زنجیره تولید و افزایش سهم سرمایه انسانی * تحول اساسی در ساختارها، منطقی‌سازی اندازه دولت و حذف دستگاه‌های موازی و غیرضرور و هزینه‌های زاید 	بند ۳ بند ۵ بند ۱۶	سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی
<ul style="list-style-type: none"> * گسترش و ارتقای کیفیت و اثربخشی آموزش عالی و مهارت‌آموزی * تعیین رشته‌های تحصیلی دانشگاهی متناسب با بازار کار * تقویت ارتباط میان مؤسسات آموزش عالی با بخش‌های صنعتی، اقتصادی و اجتماعی 	ماده ۱ ماده ۵۱	قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه
<ul style="list-style-type: none"> * ارتقای جایگاه آموزش و پرورش به مثابه مهم‌ترین نهاد تربیت نیروی انسانی و مولد سرمایه اجتماعی و انسانی * تحقق اقتصاد دانش‌بنیان، افزایش بهره‌وری، تنظیم رابطه متقابل تحصیل و اشتغال، گسترش همکاری و تعاملات فعال بین‌المللی و افزایش نقش مردم در مدیریت علمی و فن‌آوری کشور * اعمال رویکرد عدالت جنسیتی به منظور بهره‌مندی از سرمایه انسانی زنان 	ماده ۶۳ ماده ۶۴ ماده ۱۰۱	قانون برنامه ششم توسعه کشور
<ul style="list-style-type: none"> * تربیت و توانمندسازی سرمایه انسانی و پرورش انسان‌های کارآفرین، نوآور و توانا در تولید علم و فن‌آوری متناسب با نیازهای جامعه * جهت‌دهی آموزش، پژوهش، فن‌آوری و نوآوری به سمت حل مشکلات و رفع نیازهای واقعی و اقتضات کشور 	راهبردهای کلان	نقشه جامع علمی کشور

- ایجاد چارچوب قانونی و حقوقی مطلوب برای ارتباط صنعت و دانشگاه
- هدایت دانشگاه‌ها به سمت دانشگاه کارآفرین از طریق سیاست‌گذاری در حوزه زنجیره آموزش، پژوهش و فن‌آوری
- برنامه‌ریزی برای به حداکثر رساندن مشارکت آحاد جامعه در فعالیتهای اقتصادی با بهبود محیط کسب‌وکار و تسهیل و تشویق همکاری‌های جمعی
- بهبود پایه‌های آماری به منظور تسهیل برنامه‌ریزی به ویژه در فعالیتهای دانش‌بنیان

نقش دانشگاه



- پاسخگویی دانشگاهها با نگاه سنتی در حوزه آموزش و پژوهش به تحولات جهان
- ضرورت افزایش نگاه کاربردی و ارتباط تنگاتنگ با صنعت
- ضرورت توجه بیش از پیش دانشگاهها به پیدایش رشته‌های علمی جدید نظیر زیست‌فناوری و فن‌آوری نانو
- تحول نقش دانشگاهها در نظام تولید دانش برای آمادگی بیشتر در ارتباط با چالش‌های جهانی شدن
- حمایت ویژه دولت از آموزش عالی برای ترویج و پرورش نوآوری و تحقق اهداف ملی و بین‌المللی
- حمایت دانشگاهها از کسب و کارهای دانش‌بنیان متکی بر فن‌آوری‌های جدید

رویکردهای دانشگاه در رفع چالش‌های سرمایه انسانی و حرکت به سمت دانشگاه نسل ۳:

۱- تربیت سرمایه انسانی سرآمد با اتکاء بر تولید علم و دانش

- بهره‌گیری از علم روز جهان در تدوین محتوای آموزشی و همگامی با نهادهای علمی بین‌المللی
- تمرکز بر آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در برنامه‌ریزی آموزشی
- توجه به علوم بین رشته‌ای و برنامه‌ریزی درسی با تأکید بر مهارت‌های اساسی نظیر کارگروهی، حل مسأله، پردازش اطلاعات و چند مهارتی ساختن دانش آموختگان

۲- حمایت از خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی

- توسعه هدفمند مهارت‌های ایده‌پردازی، خلق، بهره‌برداری و مدیریت کسب و کار دانشجویان
- توجه و تاکید بر سیاست‌های حمایتی از فن‌آوران و تجاری‌سازی ایده‌ها

رویکردهای دانشگاه در رفع چالش‌های سرمایه انسانی و حرکت به سمت دانشگاه نسل ۳:

۳- توسعه ارتباطات در سطح ملی و بین‌المللی

- تعامل گسترده با دانشگاه‌های معتبر بین‌المللی و بهره‌گیری از دست‌آوردها و تجارب علمی آنها
- تعامل مداوم و موثر با اندیش‌کدها، پژوهش‌گاهها و مراکز فن‌آوری معتبر داخلی و شرکت‌های خطرپذیر

۴- تحول در ساختار دانشگاه از طریق:

- ایجاد مراکز رشد و پارک‌های فن‌آوری
- ایجاد مؤسسه‌های مطالعاتی و پژوهشی با محوریت کاربردی نمودن دانش و نوآوری
- بازتعریف نقش اعضای هیأت علمی با تاکید بر تولید علم، ایده و فن‌آوری
- دعوت از صاحب‌نظران شاغل در صنعت برای تدریس در دانشگاه

نقش صنعت

رویکردهای صنعت در رفع چالش‌های سرمایه انسانی:

۱- توسعه دانش و مهارت سرمایه انسانی (پرورش رهبران آینده)

- ارتقاء مداوم آموخته‌ها و مهارت همکاران متناسب با تغییرات علمی و تکنولوژیکی
- پیاده‌سازی سیستم آموزشی جانشین‌پروری و اجرای برنامه آموزش مدیران اجرایی و پرورش رهبران آینده کسب‌وکار

۲- ارتباط مطلوب همکاران و مدیران در سطوح مختلف سازمان‌ها

- ایجاد سازوکار نقش‌آفرینی و مشارکت همکاران در فرآیند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری
- توسعه و تشویق روابط کاری مطلوب و روحیه مشارکت‌جویی و کار گروهی میان همکاران

رویکردهای صنعت در رفع چالش‌های سرمایه انسانی:

۳- ایجاد انگیزه

- تأکید بر شایسته‌سالاری در جذب و ارتقاء همکاران
- طراحی و اجرای نظام پاداش‌دهی و جبران خدمات مبتنی بر عملکرد

۴- اصلاح ساختارهای سازمانی و فرآیندهای عملیاتی

- ایجاد چابکی در ساختار سازمان برای واکنش مطلوب در مقابل تغییرات
- اصلاح فرآیند جذب برای بهره‌برداری مطلوب سازمان از نخبگان، متخصصان و کارآفرینانی که تمایل به ماندگاری در سازمان‌ها ندارند

رویکردهای صنعت در رفع چالش‌های سرمایه انسانی:

۵- بهبود و ارتقاء فرهنگ سازمانی

- ترویج خلاقیت و نوآوری در سازمان
- فرهنگ‌سازی به منظور کاهش مقاومت سرمایه انسانی در پذیرش تغییرات و فن‌آوری‌های جدید

۶- تعامل صنعت و دانشگاه در ارتباط با پرورش سرمایه انسانی

- گسترش ارتباطات و تعامل واحد تحقیق و توسعه صنایع با دانشگاه‌ها

پرسیدم از مرد نیکو سخن کسی کو به سال و خرد بُد کهن
که از ما به یزدان که نزدیکتر؟ که را نزد او راه باریکتر؟
چنین داد پاسخ که: دانش گزین چو خواهی ز پروردگار آفرین

