



## منابع انسانی؛

# سبد خلق دارایی سازمان

بخش نخست

علی کیال



**مصطفی وحیدزاده:** دانش  
آموخته مدیریت دولتی  
معاون اداری و توسعه منابع  
انسانی شرکت سایپا



**علی محمد گودری:** دکترا  
در روان درمانی، دارای  
تالیفات و مقالاتی در حوزه  
مدیریت منابع انسانی، عضو  
هیات علمی دانشگاه علوم  
بهبختی و توانبخشی



**عباس غفاری:** دانشجوی  
دکترای مدیریت استراتژیک،  
مدیر توسعه مدیریت سازمان  
گسترش و نوسازی صنایع  
ایران، دبیر پنجمین کنفرانس  
توسعه منابع انسانی



**افشین دبیری:** کارشناس  
ارشد مدیریت، مترجم چند  
کتاب در زمینه مدیریت منابع  
انسانی، رئیس توسعه منابع  
انسانی شرکت سایپکو



**بهزاد ابوالعالی:** دکترای  
مدیریت دولتی با گرایش  
منابع انسانی، مدرس و  
مشاور مدیریت منابع انسانی،  
دبیر کمیته علمی پنجمین  
کنفرانس توسعه منابع انسانی

شرکت کننده تالیف در میزگرد

### اشاره

انسانی، میزگردی را با حضور چندتن از مدیران، استادان و کارشناسان در زمینه توسعه منابع انسانی برگزار کرده است. ضرورت توسعه منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان در رویارویی با چالشهای جهانی، نگاه حرفه‌ای به مدیریت منابع انسانی، جذب نخبگان و آسیب شناسی برنامه‌های استعدادیابی در سازمانها، واحد منابع انسانی به عنوان شریک استراتژیک سازمان، سازمانهای یادگیرنده، دانشگاههای سازمانی و چرخش شغلی به عنوان رویکردهای نو در توسعه منابع انسانی، کیفیت زندگی کاری و توازن کار و زندگی، چالشهای بهره‌وری منابع انسانی در سطح کشور، مدیریت فرهنگ سازمانی، ضرورت درک بیشتر متولیان منابع انسانی از زنجیره ارزش کسب و کار در سازمان، و بالاخره چشم‌انداز قلمرو مدیریت و توسعه منابع انسانی از جمله محورهایی است که در میزگرد متناسب با وقت جلسه، مورد بحث و بررسی صاحب نظران قرار گرفته است. با توجه به حجم مباحث مطرح شده، مطالب میزگرد در دو بخش تقدیم خوانندگان می‌شود، بخش نخست در این شماره و بخش پایانی در شماره آینده به اطلاع علاقه‌مندان خواهد رسید.

باسپاس از شرکت کنندگان در میزگرد، بخش نخست از نظراتان می‌گذرد.

جهان پرچالش امروز، برپایه برخورداری سازمانها از افرادی شایسته و توانمند پایه‌گذاری شده است. در این میان توانمندی سازمانها، که خود برپایه انسانهای توانمند بنیان گذاشته می‌شود، دلالت بر شایستگی سازمانها در جذب کارکنان شایسته و قابل دارد که ضمن حفظ و نگهداری سازمانها، حیات آنها را نیز تداوم بخشند. بر همین اساس زمینه‌های حرفه‌ای توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی به صورت قابل توجهی در دهه گذشته افزایش یافته و امروز کارکنان سازمانها به عنوان یک منبع استراتژیک برای دستیابی به مزیت رقابتی محسوب می‌شوند.

از آنجا که منابع انسانی ارزشمندترین عامل تولید، منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی در هر سازمان است، لذا شناخت بیشتر چالشها و مسایل توسعه منابع انسانی و برنامه‌ریزی برای ارتقای جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمانها و بنگاههای کشور از ضروریات است.

تدبیر برپایه رسالت خود و اعتقاد به ضرورت ارتقای نیروی انسانی فعال و کیفیت سازمانی و توسعه بهره‌وری سازمانی در حوزه‌های مختلف صنعتی، اقتصادی، بازرگانی و خدماتی کشور، این بار در آستانه برگزاری پنجمین کنفرانس توسعه منابع

**غفاری:** همان‌طور که دوستان مستحضرند، در ۲۰ و ۲۱ تیرماه امسال پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی در کشور برگزار می‌شود و امید است که منشاء خیر و توسعه در کشور باشد. موضوع میزگرد تدبیر هم بحث توسعه منابع انسانی و چالشهای فراروی این حوزه و نیز ارائه راهکارهای لازم است. تاثیر کنفرانسی چون پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک ابزار چه کمکی در این راستا می‌تواند به ما بدهد؟ باتوجه به اینکه حاضران جلسه از اندیشمندان منابع انسانی و کارشناسان این حوزه در سازمانها هستند بی‌مناسبت

معاونت مالی و اداری هدایت منابع انسانی و مالی را برعهده داشت، اما با پیچیده‌تر شدن وظایف و فرایندهای سازمانها، بویژه در سازمانهای بزرگ که از تکنولوژی پیشرفته استفاده می‌کردند، نیروی انسانی بزرگترین سرمایه این سازمانها بود، بنابراین نمی‌توانستند با ادغام این دو مسئولیت، در یک جایگاه به‌کار ادامه دهند. به تدریج این ایده در سازمانها شکل گرفت که در ساختار خود تجدیدنظر کرده و واحد مستقلی تحت عنوان واحد منابع انسانی ایجاد کنند.

سوالی که در اینجا مطرح می‌شود، این است که، تا چه اندازه این توفیق وجود

مستقیم آن در مورد تولید است. فعالیت در حوزه منابع انسانی و IT جزو فعالیتهای پشتیبانی یک سازمان محسوب می‌شود. این نکته رانیز نمی‌توان کتمان کرد که اگر فعالیتهای پشتیبانی مانند حوزه منابع انسانی خوب عمل نکنند، نمی‌توان انتظار داشت که محصول بر فعالیت اصلی سازمان به‌ثمر برسد.

### شریک استراتژیک

خوشبختانه کنفرانس توسعه منابع انسانی بعد از چهار دوره توانسته است این تاثیر را در ساختار سازمانها داشته باشد؛ زیرا ضرورت‌های درون سازمانی،



## رتال جامع علوم انسانی

نیست به بحث نقش واحدهای منابع انسانی در سازمانها بپردازیم. به همین منظور ابتدا باید پرسید که آیا این واحدها در جایگاه واقعی خود قرار دارند؟ چه نقشی می‌توانند ایفا کنند و چه فاصله‌ای با نقشی که باید داشته باشند، دارند؟

یکی از هدفهای کنفرانس منابع انسانی مشخص کردن جایگاه منابع انسانی در ساختار و سازمان است. شرکتها و سازمانها هرچقدر بزرگتر شدند نیاز پیدا کردند که فعالیتهای خود را تخصصی‌تر انجام دهند. به عنوان مثال، به یاد داریم که در گذشته در سازمانها

داشته که این واحدها به‌طور ساختاریافته مسئولیت‌های خود را به‌خوبی انجام دهند، و شاید هم این واحدها در سازمانهای ما هنوز به بلوغ کامل نرسیده‌اند. تا آنجاکه من اطلاع دارم، تمام سازمانهای بزرگ در داخل کشور ساختار خود را اصلاح کرده‌اند و واحدهای منابع انسانی در این سازمانها به عنوان شریک استراتژیک سازمان مطرح هستند. هرچند که فعالیت در حوزه منابع انسانی جزو فعالیتهای بخش پشتیبانی محسوب می‌شود. مایکل پورتر در مدل ارائه شده خود می‌گوید: سازمان محصولی تولید می‌کند که فعالیتهای

سازمانها را به این سمت کشاند که به واحدهای منابع انسانی به‌عنوان شریک استراتژیک سازمان توجه کنند و واحدهای منابع انسانی نیز در کنار آنها رشد کردند. این واحدها قابلیت آن را دارند که از این محصول بهره‌برداری کنند و سازمان خود را ارتقا دهند. هم‌اکنون مسائلی چون توانمندسازی کارکنان، تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده، ایجاد توازن در زندگی کاری و... تمرکز منابع انسانی را به‌خود جلب کرده‌است. یکی از مشکلاتی که این توازن را به هم زده کارزدگی در غرب است. رفع



### غفاری:

**ضرورت‌های درون سازمانی، سازمانها را به سمتی گشانده است که به واحدهای منابع انسانی به عنوان شریک استراتژیک سازمان، توجه کنند.**

**مدیریت منابع انسانی، امروز به عنوان یک تخصص، در آمده است.**

**استعدادهای جدید، باید از میان نیروهای داخل سازمان پرورش یابند و نیروهای داخلی به مرور زمان برای جانشینی در مشاغل بزرگ سازمان، آماده شوند.**

**شناسایی و تربیت مدیران آینده، از مهمترین راهکارهای توسعه و بقای سازمانهاست.**

**سیستم مدیریت استعداد چهار عنصر را در بر می گیرد: کشف استعدادها، جذب استعدادها، حفظ استعدادها، اداره و مدیریت استعدادها.**

**مهمترین اصل در مدیریت استعدادها این است که پرورش استعدادها و فراهم آوردن فضا و فرهنگ استعداد پروری، بدون وجود مدیرانی با سبک رهبری حمایتی، میسر نخواهد شد.**

**گودروزی:** بهتر است صحبت خود را با طرح یک پرسش آغاز کنم، وقتی می‌گوییم، می‌خواهیم توانمندسازی کارکنان کنیم، چه هدفی داریم؟ چرا می‌خواهیم مدیر پرورش دهیم؟ آیا مدیران منابع انسانی شرکای استراتژیک یک سازمان هستند؟ هنگامی که راجع به سازمانهای یادگیرنده سخن می‌گوییم، چه منظوری داریم؟ چرا در سازمانها، شرایطی را فراهم می‌کنیم که افراد یاد بگیرند؟ آیا سازمان چنین مسئولیت‌هایی را دارد؟ ورود واژه‌هایی مانند: کیفیت زندگی، هوش هیجانی، منابع انسانی اخلاقی، منابع انسانی معنوی، کمال یافتگی و شکوفایی در سازمانها به حوزه منابع انسانی چگونه است؟

اگر ما مدیریت کارکنان و کمک به بهبود عملکرد سازمان را بنابه تعریفی که متخصصان برای مدیریت منابع انسانی می‌گویند قبول کنیم، می‌توان گفت که رویکردی جدید در توسعه منابع انسانی و اداره سازمانها ایجاد شده که ما از آن به عنوان مدیریت توسعه منابع انسانی نام می‌بریم. این رویکرد از دهه هشتاد به بعد نهضتی را ایجاد کرد و پایه خود را بر چند رکن قرارداد: یکی از ارکان این است که، مدیران بنگاهها به دارایی‌های منابع انسانی به عنوان هزینه نگاه نمی‌کنند، بلکه این یک سید دارایی ارزشمندی است که می‌تواند ارزش افزوده ایجاد کند و در واقع در همین جا معنی شریک استراتژیک شکل می‌گیرد (مزیت رقابتی). به همین جهت سازمانهایی که زودتر یاد می‌گیرند، نیروهای مستعدتری دارند، دانشگران بهتری را در اختیار دارند و زودتر به تغییرات پاسخ می‌دهند و با تغییرات سازگارترند و می‌توانند در این فضا فعالیت کنند.

ما امروز در یک فضای جهانی با مدیریت منابع انسانی سروکار داریم. من در مقدمه کتاب «اثر بخشی مدیران» مفهومی به نام «انسان جهانی شده» را نام بردم؛ انسان جهانی شده‌ای که باید روی اخلاق جهانی و عقل جهانی بیندیشد و تمام مهارتها و توانمندی‌هایش را در شکل و اندازه جهان امروز که یک جهان شبکه‌سازی شده و بر مبنای رقابت است،

این مشکل و ایجاد توازن در زندگی کاری از جمله مسئولیت‌های حوزه منابع انسانی محسوب می‌شود.

به اعتقاد بنده بسیاری از سازمانهایی که فعالیت آنها در حوزه تکنولوژی پیشرفته است، بزرگترین مشکل خود را فرار استعدادها، چگونگی جذب و ساماندهی استعدادها می‌دانند. بررسی این گونه مشکلات خاص در حوزه منابع انسانی قرار دارد. در کنفرانسی در یونان شرکت کرده‌بودم، مدیر منابع انسانی شرکت یاهو (yahoo) عنوان کرد که من یکی از استراتژیک‌ترین مدیران سازمان هستم؛ زیرا که از سراسر دنیا مغزها را شکار می‌کنم و در شرکت خود استخدام می‌کنم. وی اظهار داشت به لحاظ نقش حساس نیروهای دانشگر در شرکت ما، من کار حساسی را در حوزه جذب و نگهداری استعدادها انجام می‌دهم.

آفتی که در برخی مواقع در حوزه منابع انسانی وجود دارد، این است که واحدهای منابع انسانی و مدیران سازمانها درک خوبی از فعالیت‌های واحد صف خود ندارند و واحدهای منابع انسانی باید توجه کنند که صف را به خوبی بشناسند و پشتیبانی کنند تا از این طریق شکاف موجود در استراتژی سازمان و منابع انسانی را پوشش دهند و میان این دو هم‌راستایی ایجاد شود.

نکته قابل ذکر این است که، در خیلی از سازمانها وقتی می‌خواهند حوزه منابع انسانی را تعریف و سرپرست آن را معرفی کنند، نگاهی بومی و عمومی به این حوزه دارند. در صورتی که، مدیریت منابع انسانی امروزه به عنوان یک تخصص در آمده است. مانیز باید این نگاه را در سازمانهای خود ترویج کنیم و سعی کنیم در انتخاب مدیران و سرپرستان حوزه منابع انسانی به حرفه‌ای بودن مسئله، توجه بیشتری داشته باشیم.

به هر حال، ما در کشورمان در عصر خصوصی‌سازی به سرمی‌بریم و ضرورت دارد در کنفرانس پنجم توسعه منابع انسانی با توجه به این مسئله، وظایف جدید واحدهای منابع انسانی را بدون کمترین آسیب به حوزه‌های منابع انسانی مورد تحلیل و بررسی قرار دهیم.



شکل دهد.

در نتیجه منابع انسانی، امروز از سنت فاصله گرفته و آن را به عنوان سبد خلق دارایی در سازمان می‌بینیم.

## ارکان چهارگانه

افتخار مدیران عالی امروز این است که با استفاده از منابع انسانی با چالش‌های جهانی رویارویی می‌کنند و در فهرست دارایی‌های خود منابع انسانی را می‌گنجانند. خلق مفاهیمی چون حسابداری منابع انسانی نیز از افتخارات مدیران است. یادکردن از منابع انسانی به عنوان سبد دارایی سازمان، رکن اول مدیریت توسعه منابع انسانی محسوب می‌شود.

رکن دوم در مدیریت توسعه منابع انسانی، پیوند مدیریت منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان است. در این نگاه جدید حتی مدیران منابع انسانی هم می‌توانند در سازمانهایی که در زمینه تکنولوژی پیشرفته فعالیت می‌کنند، خلق استراتژی کنند.

رکن سوم در مدیریت توسعه منابع انسانی، معماری اجتماعی در سازمان و هدایت ارزشها و اخلاقیات است. امروز مدیران توسعه منابع انسانی بحث مدیریت فرهنگ سازمانی را هم برعهده دارند. وقتی موضوع مدیریت میان فرهنگی مطرح می‌شود، مدیران توسعه منابع انسانی سعی می‌کنند با جذب پرورش استعدادها و پرورش مدیران، و اقدامات فرهنگی، مطالعات قوم‌شناسی، مردم‌شناسی، و جامعه‌شناسی آداب و رسوم و فرهنگ‌های دیگر را بشناسند. بنابراین سازمانها به مدیرانی در حوزه منابع انسانی نیاز دارند که بتوانند برپای فرهنگ‌ها زندگی کنند و نیازهای مختلف یک فرهنگ را بشناسند و خلق ارزش کنند. بنابراین مدیران منابع انسانی هم می‌توانند شریک استراتژیک سازمان باشند و هم خلق استراتژی کنند و هم اینکه در سازمانهایی که غایت آنها دانش و یادگیری است، خطمشی سازمان را تبیین کنند.

رکن بعدی در مدیریت توسعه منابع انسانی، پدیده‌های جدید مانند

پیوند بین سازمان و زندگی کارکنان و مدیران است. در این زمینه مفاهیمی چون آموزش به اعضای خانواده، توجه به سلامتی کارکنان، توجه به سلامتی اعضای خانواده و... مطرح است.

در نهایت باید بگویم که اگر توسعه منابع انسانی در بنگاهها نتواند اثربخشی خود را نشان دهد به ناچار مفهوم توسعه‌ای از آن جدا خواهد شد. مراد من از توسعه منابع انسانی، پیوند دقیق این دانش با خلق ارزش و دارایی و ایجاد اعتماد با مدیران عالی سازمانهاست. به عبارت دیگر اثرگذاری روی مأموریت‌های اصلی سازمان مدنظر است، مدیران عالی باید

**در کنفرانس پنجم  
توسعه منابع انسانی  
نگاهی انتقادی  
به نقاط ضعف خود  
داشته باشیم و  
پیشنادهای خود را  
برای مجهز شدن به  
قابلیت‌های جدید  
ارائه دهیم.**

نیز دارد که همیشه در مسیر تعالی است. یکی از رسالت‌های توسعه منابع انسانی، قراردادن انسان در مسیر تحقق صفات ذاتی‌اش است که ابراهام مازلو از آن به نام خودشکوفایی و تعالی شخصیت، یاد می‌کند.

در جمع بندی باید بگویم، کنفرانس توسعه منابع انسانی در سالهای اخیر توانسته است به‌طور هوشمندانه طرح سوال کند و من برگزاری این کنفرانس را از ردیف کارهای توسعه‌ای می‌دانم. به اعتقاد من کنفرانس بخشی از دانشگاه سازمانی است که به‌طور طبیعی ایجاد شد، منابع‌اش را خودش ایجاد می‌کند و دست به یک شبکه یادگیرنده زده و از دل آن انجمن مدیران منابع انسانی خلق شده‌است. زمانی بود که به دنبال مقاله، ترجمه و تألیف در حوزه منابع انسانی بودیم و امروز از تحقیق در منابع انسانی سخن می‌گوییم که دستاوردهای بنگاهها را نشان می‌دهد.

بنابراین، بررسی و تحقیق در کنفرانس پنجم توسعه منابع انسانی نشان می‌دهد که کنفرانس توانسته است با رهبری خوب مدیران و مسئولان علمی و اجرایی آن، اثر بخشی مطلوبی ایجاد کند.

**وحیدزاده:** به طور یقین کنفرانس منابع انسانی جایگاه خاص خود را دارد و می‌تواند مرکزی برای حضور نخبه‌ترین افراد و مرجعی برای پاسخگویی بسیاری از مباحث منابع انسانی باشد.

عبارتی تحت عنوان منابع انسانی، شریک استراتژیک سازمانها مطرح شد به اعتقاد من اگر به همین اندازه بسنده کنیم و معتقد باشیم که منابع انسانی شریکی از دیگر شرکای سازمان است، دو موضوع مطرح می‌شود:

حضور این شریک چقدر مهم است؟ سهم این شریک چقدر است؟

ما اگر به دنبال این باشیم که به عنوان مدیر منابع انسانی یک شریک باشیم و خودمان را به سازمان تحمیل کنیم، دیگر نمی‌توان توقع شکوفایی و توسعه را داشت. چنانچه بتوانیم در سازمانهای خود، بحث اثربخشی منابع انسانی را پس از توجه به منابع انسانی جایبندازیم، در

مطمئن باشند که توسعه منابع انسانی در خدمت هدفها و رسالت‌های بنگاه است، به عنوان مثال عنوان حسابداری منابع انسانی از چند سال پیش در این حوزه خلق شده‌است. نکته قابل توجه در اینجا آن است که اگر در بخش حسابداری منابع انسانی بخواهیم به انسان همچون ماشین‌آلات و تکنولوژی نگاه کنیم، وارد مکتب رفتارگرایی خواهیم شد که انسان را مجموعه‌ای از محرک و پاسخ می‌داند، در صورتی که باید توجه داشت که انسان یک رشته کمالات ناشناخته‌ای



گودرزی:

**مدیران بنگاهها، دارایی‌های منابع انسانی را سید دارایی ارزشمندی می‌دانند که می‌تواند ارزش افزوده ایجاد کند.**

**انسان «جهانی شده» امروز باید روی اخلاق جهانی و عقل جهانی بیندیشد و تمام مهارت‌هایش را در شکل و اندازه «جهان شبکه‌ای» شکل دهد.**

**افتخار مدیران عالی امروز این است که با استفاده از منابع انسانی، با چالش‌های جهانی رویارویی می‌کنند.**

**سازمانها به مدیرانی در حوزه منابع انسانی نیاز دارند که بتوانند بر بال فرهنگ‌ها زندگی کنند و نیازهای گوناگون یک فرهنگ را بشناسند.**

**اگر توسعه منابع انسانی در بنگاهها نتواند اثربخشی خود را نشان دهد، به ناچار مفهوم «توسعه‌ای» از آن جدا خواهد شد.**

**مراد من از توسعه منابع انسانی، پیوند دقیقی آن با خلق ارزش، دارایی و ایجاد اعتماد با مدیران عالی سازمانهاست.**

روی فرایند سازمان و مأموریت سازمان داشته باشند تا بتوانند برای سازمان خود، یک استراتژیست خوب باشند. اگر ما شناخت کافی و منطقی در این زمینه نداشته باشیم، دو اتفاق رخ خواهد داد:

خود سیستم، ما را سریع پس خواهد زد. دیگر اینکه تأثیرگذاری نخواهیم داشت؛ زیرا چالشها، ضعف‌ها و قوت‌های سازمان را نمی‌شناسیم.

یکی از نکات مطرح در تفکر استراتژیک این است که فرد باید بیشترین شناخت را از محیط داشته باشد. بنابراین مدیر منابع انسانی به عنوان شریک استراتژیک سازمان باید شناخت دقیقی از محیط خود داشته باشد، بویژه باید افرادی که می‌توانند در منابع انسانی تأثیرگذار باشند، شناسایی شوند تا بیشترین شناخت را بر فرایندهای سازمانی، داشته باشند.

دبیری: تردیدی نیست کنفرانس توسعه منابع انسانی در ۵-۴ سال گذشته حرکت‌های مهمی را در کشور شکل داده است، از جمله مهمترین آنها می‌توان به اصلاح و ارتقای ساختار واحدهای منابع انسانی اشاره کرد. اما هنوز تا رسیدن به وضعیت مطلوب جای کار زیادی وجود دارد. بنده به دلیل حضور در فرایندهای ارزیابی تعالی سازمانی، به این نکته پی بردم که برخی سازمانها احساس می‌کنند در ازای توجه به واحدهای منابع انسانی خود به نتیجه قابل قبولی دست نیافته‌اند. زیرا توقع داشتند واحد منابع انسانی بتواند سهم بیشتری در موفقیت‌های سازمان کسب کند. از این‌رو شاهد نوعی یأس و ناامیدی در متولیان منابع انسانی هستیم و از این‌رو باید به حرکت‌های بهبود سرعت داده شود.

بخشی از حقیقت این است که بیشتر متولیان منابع انسانی دوست دارند در حریم آرامش خود بمانند و تمرکز اولیه‌شان را بر اقدامهای درونی منابع انسانی بگذارند. از طرف دیگر بیشتر مدیران اجرایی هم تمایل دارند و عادت کرده‌اند که وقتی با ما به عنوان متولیان منابع انسانی صحبت می‌کنند، به جای موضوع‌های کسب و کار، در مورد اقدامهای منابع انسانی و مطالباتی که از آن دارند گفتگو کنند.

آن صورت از منابع انسانی استقبال شده و به نهادینه کردن منابع انسانی منجر می‌شود.

گفته شد که منابع انسانی در چند سال اخیر توسعه پیدا کرده است، آری به این شکل که از اداره‌های کارگزینی به واحد منابع انسانی و مرکز توسعه تبدیل شده‌است. اما نکته قابل توجه این است که این تغییر و تبدیل در بسیاری دیگر از واحدها رخ داده‌است، به عنوان مثال زمانی مباحث حسابداری در امور مالی قرار داشت، ولی امروز مدیریت مالی داریم که روی شاخص‌های سیاستگذاری‌های مالی سازمان بحث می‌کند.

ملموس نبودن مباحث منابع انسانی موجب شده است که مانند دونه‌ای باشیم که ۱۰ متر عقب‌تر از دیگران شروع به دویدن می‌کند. بنابراین باید جهش بزرگتری داشته باشیم. ویژگی این جهش در آن است که خودمان را تحمیل نکنیم، بلکه خودمان را جا بیندازیم که بهترین شیوه برای این کار «اثربخش بودن» است.

یکی از مباحثی که پیشنهاد می‌کنم در کنفرانس پنجم مطرح شود، موضوع بحران اقتصادی است. جالب است بدانید بحران اقتصادی اخیر کمترین تأثیر خود را در سازمانهایی داشته است که به مباحث مدیریت منابع انسانی توجه بیشتری داشتند و استراتژی خود را با توجه به این بحران تعیین کرده‌اند.

نکته دیگر اینکه اگر منابع انسانی، پشتیبان سازمان است و براساس هدفها و مأموریت‌های سازمان، وظایف پشتیبانی را برعهده دارد باید این نقش را برجسته‌تر کنیم و آن را در سازمان جا بیندازیم.

اگرچه آموزش در حوزه منابع انسانی از تمام آموزشها ملموس‌تر است، اما با وجود این اشتباهاتی هم داریم؛ یعنی دوره‌های آموزشی می‌گذاریم، ولی هیچ‌گاه بعد از آموزش، تأثیرات و توانمندی‌های جدیدی را که افراد کسب می‌کنند به سازمان و یا مدیران ارشد یادآور نمی‌شویم.

نکته مهم دیگر این است که افرادی که در مباحث حوزه‌های منابع انسانی قرار دارند، خودشان باید تسلط موشکافانه



## زنجیره ارزش کسب و کار

برای تغییر این فضا، متولیان منابع انسانی باید بیشتر از گذشته زنجیره ارزش کسب و کار را درک کنند؛ از جمله بدانند که ثروت چگونه کسب می‌شود، ورودی‌های کم ارزش چگونه به خروجی‌های پر ارزش تبدیل می‌شوند و منابع درون سازمان چگونه باید تنظیم شوند تا انتظارات مشتری برآورده شود. آنها باید مانند هم‌تایان خود در بخشهای مالی و بازاریابی، طرح ارزش‌آفرینی کسب و کار را درک کنند. از همین جا بود که ایده شریک کسب‌وکار یا شریک سازمان مطرح شد.

برخی پا را از شریک استراتژیک فراتر گذاشتند و ضمن عبور از آن، ایده جدیدی را تحت عنوان «هم‌پیمان کسب‌وکار» مطرح کرده‌اند. به عنوان مثال متولیان منابع انسانی یک شرکت معتبر، که در زمینه ارتباطات فعالیت دارد، در یک جلسه گفته بودند که لطفاً به ما شریک نگویید! زیرا ما شریک نیستیم؛ شریک بودن مستلزم این است که ما در یک واحد جدا باشیم و بعد بخواهیم با شما ادعای شراکت کنیم، بنابراین ما هم‌پیمان هستیم و نه تنها خود ما، بلکه هم‌تایان ما نیز به ما به همین صورت نگاه می‌کنند.

چنین تغییری در طرز تلقی از نقش متولیان منابع انسانی، نویدبخش تحول در حرفه منابع انسانی است و حتی باعث شده هم‌پیمان بودن به عنوان یکی از شایستگی‌های جدید متولیان منابع انسانی، مطرح شود.

## محورهای چهارگانه

به نظر من برای تبدیل شدن به هم‌پیمان کسب و کار، باید به چهار محور اصلی توجه کرد. محور اول این است که زمینه‌های اجتماعی سازمان تفسیر شود. از جمله اینکه بازارها در چه شرایطی به سر می‌برند، انتظارات مشتریان و ذی‌نفعان چیست و آوازه سازمان در چه احوالی است، تا به این وسیله متولیان بتوانند هم بر ذی‌نفعان و هم بر داخل و خارج شرکت اثر بگذارند. محور دوم، خدمت کردن به زنجیره ارزش شرکت است. به

این منظور آنها باید بدانند زنجیره ارزش شرکت چه فعالیت‌هایی را دربر می‌گیرد و سپس به فعالیت‌هایی بپردازند که برای سازمان حیاتی است. محور سوم، تدوین طرح ارزش‌آفرینی سازمان است که البته کار آسانی نیست. مثلاً باید تعیین کنیم که چند درصد کارکنان ۹۰ درصد ثروت را تولید می‌کنند؟ متولیان در این امر موفق خواهند بود که نقش فعالی در مباحث استراتژیک و طراحی سیستم‌هایی برای تصمیم‌گیری سازمانی داشته باشند. و سرانجام محور چهارم، به کارگیری تکنولوژی‌های کسب و کار است. درک تکنولوژی و به کارگیری آن از سوی متولیان منابع انسانی، سیستم‌هایی

**بسیاری از سازمان‌هایی که فعالیت آنها در حوزه تکنولوژی پیشرفته است بزرگترین مشکل خود را فرار استعدادها و ساماندهی استعدادها می‌دانند. بررسی این گونه مشکلات خاص در حوزه منابع انسانی قرار دارد.**

مسیر مأموریت خود در حال حرکت است و آثار مثبتی نیز در حوزه مدیریت منابع انسانی کشور داشته‌است، اعلام کنم. در مورد نقش‌های واحدهای منابع انسانی، می‌خواهم به دو نقش مهم و استراتژیک اشاره کنم. به تازگی، یک آگهی استخدام در یکی از سایت‌های خارجی از شرکتی معتبر دیدم. این شرکت برای استخدام مدیریت منابع انسانی در آگهی خود تمام خصوصیات فردی را که به دنبالش بود نام برده بود و عنوان شغل نیز در بالای آگهی «Change Management Leader» نوشته شده بود. بدین معنی که ما دنبال فردی می‌گردیم تا بتواند برنامه‌های تغییر و تحولی را که باید به سرعت در سازمان خود پیاده کنیم، رهبری کند. قابل توجه است که رهبری برنامه‌های تحول از حوزه‌هایی است که به حوزه مدیریت منابع انسانی وابسته است و شاید یکی از علت‌های به سرانجام نرسیدن برنامه‌ها در سازمانها این باشد که در حوزه منابع انسانی، حمایت خوبی از برنامه تحول صورت نگرفته است.

## شکست برنامه‌های تحول

به تازگی مقاله‌ای از یک ابر تحلیل دیدم. در این نوع تحلیل‌ها، مجموعه تمام تحلیل‌های انجام شده در یک حوزه را روی هم ریخته و نتیجه نهایی را از دل تمام تحقیقات انجام شده، استخراج می‌کنند. این ابر تحلیل سعی کرده بود مهمترین دلیل شکست برنامه‌های تحول در سازمانها را مورد بررسی قرار دهد. در آمار ارائه شده آمده بود که ۷۰ درصد برنامه‌های تغییر و تحول در سازمانهای اروپایی یا به همه هدفهای مورد انتظار نمی‌رسند و یا اینکه به‌طور کلی در بین راه شکست خورده و متوقف می‌شوند. این تحقیق به ۴ دلیل اصلی شکست برنامه‌های تغییر و تحول اشاره داشت که هر ۴ دلیل به حوزه مدیریت منابع انسانی بازمی‌گشت. چهار دلیل شامل این موارد بوده است:

۱. بعضی برنامه‌های تحول به صورت موردی اجرا می‌شوند، نه به طور سیستمی. در این صورت تنها بخشی از سازمان متحول خواهد شد. اگر تعامل این

را ایجاد می‌کند که می‌تواند موفقیت سازمان را افزایش دهد.

در جمع‌بندی، باید بگویم متولیان منابع انسانی اگر می‌خواهند اثربخشی واحدهای منابع انسانی را افزایش داده و متحول کنند، باید به نقش‌آفرینان کسب و کار تبدیل شوند. موضوع، شریک استراتژیک شدن نیست، بلکه هم‌پیمان کسب و کار شدن است؛ یعنی اول باید رهبر کسب و کار باشید و سپس یک متولی منابع انسانی.

**ابوالعالی:** در ابتدا لازم است خرسندی خود را از اینکه کنفرانس توسعه منابع انسانی به پنجمین سال خود رسیده و در



### وحیدزاده:

**اگر بتوانیم بحث «اثر بخشی منابع انسانی» را در سازمانهای خود جایبندازیم در آن صورت از منابع انسانی استقبال خواهد شد.**

**بحران اخیر اقتصادی جهان کمترین تأثیر را در سازمانهایی داشته است که به مباحث مدیریت منابع انسانی، توجه بیشتری داشتند.**

**باید نقش منابع انسانی به عنوان «پشتیبان سازمان»، برجسته تر شود.**

**اگر متولیان منابع انسانی شناخت کافی و منطقی نسبت به مأموریت سازمان نداشته باشند، سیستم آنها را سریع پس خواهد زد.**

**مدیر منابع انسانی به عنوان «شریک استراتژیک سازمان» باید شناخت دقیق از محیط خود، داشته باشد.**

**بخشی از مشکلات ما در سازمانها، مربوط به متولیان منابع انسانی و بخش دیگر نیز ناشی از رویکرد دیگران است.**

بخش با دیگر بخشها مورد توجه قرار نگیرد، به طور طبیعی این تحول ناموفق خواهد بود.

۲. بسیاری از برنامه‌های تحول که شکست می‌خورند نتوانستند ثابت کنند که با هدفها و جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان مرتبط هستند و می‌توانند در تحقق دغدغه‌های استراتژیک سازمان کمک کنند. به بیان دیگر همراستایی میان استراتژی سازمان و برنامه‌های تحول، قابل اثبات نیست و در نتیجه پس از مدتی مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرند و منابع به آنها تخصیص داده نمی‌شود.

۳. پاره‌ای از رهبران برنامه‌های تحول، فکر می‌کنند که سازمان یک موجود مکانیکی است و همچون یک موتور به آن نگاه می‌کنند که در صورت ایراد، با تعویض و جابه‌جایی قطعه‌ای قابل تعمیر است. به همین دلیل در سازمان با برنامه‌های تحول این‌گونه برخورد می‌کنند و بخشی را بیرون می‌آورند و یک ایده جدید و نو را جایگزین آن می‌کنند. درحالی‌که باید به این نکته توجه کرد که سازمان همچون بدن انسان یک موجود دینامیک و پویاست و از ورود موجودات غریبه نگران می‌شود و آنرا بیرون می‌اندازد.

۴. برنامه‌های تحول در برخی سازمانها با خوش‌بینی شروع و اجرا می‌شود. در این میان چون فرهنگ سازمان از برنامه‌های تحول حمایت نمی‌کند و یا اینکه برنامه‌های تحول سازمان با فرهنگ سازمان سازگار نیست، برنامه تحول با شکست روبرو می‌شود.

**غفاری:** یکی از محورهای کنفرانس پنجم مدیریت استعدادها و پرورش مدیران است. ضرورت این بحث از آنجا نشأت می‌گیرد که صاحب‌نظران معتقدند که استعدادها باید از میان نیروهای داخل سازمان پرورش یابند و نیروهای داخلی به مرور زمان برای جانشینی در مشاغل بزرگ سازمان، آماده شوند.

شرکتهای پیشرو و موفق جهان وجوه تمایز مختلفی با سایر شرکتها و بنگاههای اقتصادی دارند. یکی از این وجوه آن است که در تمام شرکتها برتر برنامه‌هایی منظم، جدی و پیگیر برای استعدادیابی و جانشین پروری مدیران طراحی شده و در دست اجراست که این برنامه‌ها از حمایت مستقیم مدیران ارشد این سازمانها نیز برخوردار است. شناسایی و تربیت مدیران آینده از مهمترین راهکارهای توسعه و بقای سازمانها بوده و به دنبال ایجاد انگیزه برای ماندگاری نیروهای توانا در سازمانها و افزایش فرهنگ شایسته‌گزینی و ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان است.

امروزه سازمانها به خوبی دریافته‌اند که برای موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمانها دریافته‌اند که استعدادها منابعی حیاتی و حساس هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها نیازمند مدیریت هستند.

می‌کنند که سازمان یک موجود مکانیکی است و همچون یک موتور به آن نگاه می‌کنند که در صورت ایراد، با تعویض و جابه‌جایی قطعه‌ای قابل تعمیر است. به همین دلیل در سازمان با برنامه‌های تحول این‌گونه برخورد می‌کنند و بخشی را بیرون می‌آورند و یک ایده جدید و نو را جایگزین آن می‌کنند. درحالی‌که باید به این نکته توجه کرد که سازمان همچون بدن انسان یک موجود دینامیک و پویاست و از ورود موجودات غریبه نگران می‌شود و آنرا بیرون می‌اندازد.

۴. برنامه‌های تحول در برخی سازمانها با خوش‌بینی شروع و اجرا می‌شود. در این میان چون فرهنگ سازمان از برنامه‌های تحول حمایت نمی‌کند و یا اینکه برنامه‌های تحول سازمان با فرهنگ سازمان سازگار نیست، برنامه تحول با شکست روبرو می‌شود.

در نتیجه دلیل شکست بسیاری از برنامه‌های تحول به حوزه فرهنگ، نگاه استراتژیک، و نگاه مدیران به کارکنان برمی‌گردد که ریشه بسیاری از این موارد در حوزه منابع انسانی است. بنابراین مدیران ارشد شرکتها بزرگ در اجرای برنامه‌های تحول، از واحد منابع انسانی کمک می‌خواهند.

آقای تافلر در کتاب «جابه‌جایی در قدرت» بیان می‌کند که همه سازمانها درگیر برنامه تحول هستند، تغییر و تحول به یک ضرورت تبدیل شده و دو عامل موجب ایجاد این ضرورت است:

۱. فشارهای بیرونی مانند رقابت، فشار



در دهه های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ مدیریت استعداد به عنوان یک مسئولیت جنبی به دپارتمان پرسنلی محول شده بود، در حالی که امروزه مدیریت استعداد (TALENT MANAGEMENT) به عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن به عهده تمام دپارتمان‌هاست، بسیار جدی‌تر مورد نظر قرار گرفته است. سیستم مدیریت استعداد چهار عنصر را در بر می‌گیرد: ۱ - کشف کردن استعدادها. ۲ - جذب استعدادها. ۳ - حفظ استعدادها. ۴ - اداره و مدیریت استعدادها. مهمترین اصل در مدیریت استعدادها این است که پرورش استعدادها و فراهم آوردن فضا و فرهنگ استعداد پروری، بدون وجود مدیرانی با سبک رهبری حمایتی میسر نخواهد شد. در صورتی که مدیران سازمانها دارای این سبک باشند، استعدادهای سازمان می‌توانند:

- ۱- مهارتهای خود را بیابند.
  - ۲- مهارتهای خود را توسعه دهند.
  - ۳- رفتارهایشان را اصلاح کرده و تغییر دهند.
  - ۴- نگرش‌هایشان را متحول سازند.
  - ۵- به گنجینه خرد و درایت خود، دستیابی پیدا کنند.
- نکته دیگری که باید در مباحث مربوط به مدیریت استعدادها و جانشین پروری به آن توجه داشت این است که استعداد انسانی برپایه هدفها و برنامه‌های سازمانها تعریف می‌شود و موضوعیت پیدا می‌کند، برای مثال سازمانی که نوآوری را به عنوان هدفهای بلندمدت خود برگزیده است استعداد انسانی برای این سازمان عبارت از فردی خواهد بود که توانایی برجسته‌ای در خلاقیت، ابتکار و نوآوری داشته باشد. هدف اصلی مدیریت استعدادها تهیه فهرستی از نیازهای شرکت در رابطه با توانایی‌ها و مهارتهای انسانی - تعیین وضع موجود سازمان از نظر توانایی‌ها و مهارتها و یافتن کمبودها و نیازها - اندازه‌گیری و پیگیری توانایی‌های موجود و فاصله آن با توانایی‌ها و مهارتهای مطلوب از طریق برنامه‌های آموزشی و تربیتی خواهد بود.

وحیدزاده: به اعتقاد من یکی از نکاتی

که می‌توان در کنفرانس پنجم مورد مطالعه قرار داد، این است که باور ما توسط سازمانها و دیگران نکته بسیار مهمی است؛ زیرا افراد بر اساس باورهای خود وظیفه و یا تعهدی را برای فرد دیگر ایجاد می‌کنند. متأسفانه بخشی از مشکلاتی که ما در سازمانهای خود داریم به خود ما؛ یعنی متولیان منابع انسانی برمی‌گردد و بخش دیگری از مشکلات ناشی از رویکرد و نگاه دیگران است؛ چرا که منابع انسانی از کارگزینی شروع شده و هنوز در بسیار از سازمانها، همان نگاه سنتی حاکم است.

در برخی سازمانها، نیروهایی را که امکان جذب آنها در سازمانها نیست و

### متولیان واحد منابع انسانی باید «نخبگان» این حوزه را جستجو و جذب کنند تا تصمیم‌سازی آنها آثار مثبتی بر روند موفقیت سازمان داشته باشد.

تحصیلات پائینی دارند، در واحد منابع انسانی جذب می‌کنند. کاری که ما باید انجام دهیم این است که نخبگان این حوزه را بیابیم تا بتوانند خوب فکر کنند و در نتیجه خوب تصمیم‌سازی کنند، به نحوی که تصمیم‌های آنها تأثیر مثبتی در روند موفقیت سازمان، داشته باشد.

پیشنهاد دیگر من این است که در کنفرانس اخیر روی موضوع نخبه‌پروری کار کنیم تا نخبگان حرکتی را آغاز کنند و تأثیر مثبت بگذارند. فردی که می‌خواهد در دیگر افراد تأثیرگذار باشد، باید دارای ویژگی خاص باشد که این ویژگی، همان نخبه بودن فرد است. نخبگی دو نتیجه در

بر خواهد داشت:

۱. تصور و تفکر اشتباه نسبت به منابع انسانی را از افراد می‌گیرد.
  ۲. نخبگان می‌توانند در روند و تصمیم‌سازی‌های بعدی، تأثیر خودشان را اثبات کنند.
- بنابراین تأکید می‌کنم که باید به سمتی برویم که همگان، توانمند بودن ما را احساس کنند، چرا که وقتی بپذیرند ما توانمندیم، می‌پذیرند که می‌توانیم توانمندی سازمان را به دنبال داشته باشیم.

**گودرزی:** طبق تجربه‌ای که تا به امروز داشته‌ام به این نتیجه رسیدم که جایگاه منابع انسانی، جایگاهی است که کمتر به آن توجه شده‌است، ولی امروز اشتیاق وجود دارد که این حوزه را گسترش دهند.

مدلی را در خصوص توسعه منابع انسانی در کره مطالعه کردم، کره‌ای‌ها برای نقش مدیران منابع انسانی (HR) به چند مولفه توجه دارند: یکی از این مولفه‌ها این است که برای اینکه تحول کم هزینه و ملموس باشد به دنبال منابع انسانی الکترونیکی (HER) بوده‌اند. تولد منابع انسانی الکترونیکی نشان دهنده این امر است که مدیران منابع انسانی نیز ناچارند خود را همزمان با تغییرات مطابقت دهند. مدیر منابع انسانی هم باید اثربگذار و هم تأثیر بگیرد تا اینکه سازمانش زودتر یاد بگیرد. برای نشان دادن اثربخشی نقش تحول، کاربرد ابزارهای IT مطرح است که امروز نیز برای سنجش اثربخشی، نظامهای یادگیری، نظامهای جذب، استخدام و پرورش قابلیت‌ها شبکه‌هایی در محیط IT برای یادگیری سازمانها ایجاد می‌شود. حتی شبکه‌سازی‌هایی میان یک سازمان و سازمان دیگر به شکل خواهرخواندگی و برادرخواندگی در شبکه یادگیری وجود دارد.

در یک مطالعه انجام شده میان کشورهای چین و آمریکا علاوه بر موضوعات فناوری اطلاعات (IT)، دیدم که مرکز بین‌المللی توسعه مدیریت در چین برنامه آموزش بین‌فرهنگی مدیران را مورد توجه قرار داده و مطالعه کرده





ابوالعلایی:

نقدی نیز به کنفرانس توسعه منابع انسانی وارد است مبنی بر اینکه این کنفرانس خودش نیاز به یک یادگیری درونی دارد. اعضای هیئت علمی سالهای قبل که بسیار وسیع در کنفرانس شرکت می‌کردند، امروز استقبال زیادی از جلسات آن نمی‌کنند، علت این موضوع باید ریشه‌یابی و آسیب‌شناسی شود.

به اعتقاد من اگر میان دانشگاهیان و مدیران بنگاهها پیوند ایجاد شود تا از طریق ایجاد کرسی‌های نظریه‌پردازی منابع انسانی حاصل تحقیقات آن پشتیبان نظری مدیران بنگاهها در اجرا باشد، می‌توان اثربخشی مدیران را بالا برد. حتی اعتقاد من این است که بخشی از کلاس‌های درس استادان دانشگاه در بنگاهها باید برگزار شود.

در نتیجه برای حرفه‌ای کردن این علم باید در دو زمینه کار کنیم: ۱- نظریه‌پردازی ۲- استاد دانشگاه، بنگاه را دانشگاه خود بداند.

### نقش نامزدی

ابوالعلایی: نقش دیگری که در جهان عینی‌تر و پررنگ‌تر است، مطرح کردن واژه نامزدی (Engagement) است. بدین معنی که چه کاری می‌توانیم انجام دهیم تا رابطه کارکنان و سازمان رابطه‌ای شبیه نامزدی باشد که دو طرف به شدت به هم علاقه‌مند و وفادارند و با یکدیگر همکاری می‌کنند.

آمار بیانگر این حقیقت است که در کشورهای مختلف چند درصد از کارکنان با تمام وجود خود کار می‌کنند: در آمریکا بررسی مؤسسه معتبر گالوپ نشان می‌دهد که ۱۸ درصد کارکنان سازمانهای آمریکایی بی‌خیال کار هستند؛ یعنی هیچ‌نوع درگیری عاطفی با سازمان خود ندارند و به آن وفادار نیستند. برپایه این تحقیق این گروه ۱۸ درصدی، سالی ۳۸۲ میلیارد دلار به اقتصاد این کشور لطمه می‌زنند.

نتیجه این تحقیق در انگلستان نشان می‌داد که فقط ۱۷ درصد کارکنان انگلیسی با همه وجود خود، کار می‌کنند و بقیه؛ یعنی ۸۳ درصد ظرفیت‌های استفاده نشده

است؛ زیرا عامل فرهنگ در تحول بسیار مهم است. مدیران توسعه منابع انسانی حافظ فرهنگ نیز هستند و باید زبان فرهنگ سازمان را به‌خوبی درک کنند. در این مطالعه مدیران متوجه شدند که عامل فرهنگ، ضروری‌ترین نقش برای تحول است.

نکته‌ای که در تغییر رفتار باید موردنظر داشت این است که در ابتدا باید نگرشها عوض شوند و پس از آن انگیزه ایجاد شود تا بتواند به تغییر رفتار برسد. در مطالعه‌ای دیگر، توسعه مدیریت در نیوزیلند را مطالعه کردم، متوجه شدم که عامل اشتراک در تمام برنامه‌های توسعه مدیریت از رویکردهای سنتی، توجه به مدیریت منابع انسانی برمبنای شایستگی‌هاست.

در تمام چند مدلی که به آنها اشاره کردم و مقالات مربوط به آنها در سالهای ۲۰۰۸-۲۰۰۷ به چاپ رسید، مبنای توسعه وجود داشت که دوستان به چند نقش مدیران منابع انسانی اشاره کردند، من نیز به چند نقش در دولت نیوزیلند اشاره می‌کنم و عنوان می‌کنم که چگونه بحث ارتباط بین توسعه منابع انسانی و توسعه مدیریت در کشور نیوزیلند به هم پیوند خورده است. نکته مهم در توسعه مدیریت کشور نیوزیلند این است که این توسعه نظریه‌مدار می‌باشد. پدیده‌ای که در جامعه ما خالی است، نبودن نظریه است. ما خیلی سریع وارد اقدامهای عملی می‌شویم و مدیریت را تفنن می‌دانیم. حتی وقتی امروز از اثربخشی منابع انسانی صحبت می‌کنیم، بی‌درنگ صحبت از چگونگی اندازه‌گیری اثربخشی می‌کنیم و این سیطره کمیت در یک کار ذهنی و کیفی، یکی از آفت‌های علم است.

مقاله‌ای به نام «فلسفه منابع انسانی» این سوال را مطرح می‌کند که آیا منابع انسانی علم است؟ در نقدی که در این مقاله آمده عنوان شده است که توسعه منابع انسانی در وهله اول یک امر ارزشی است.

نقد دیگری که وجود دارد این است که مولفان، مترجمان و مدیران ما به منابع فرهنگی و بومی، بسیار بی‌اعتنا شده‌اند.

رهبری برنامه‌های تحول، به حوزه مدیریت منابع انسانی وابسته است.

۷۰ درصد برنامه‌های تغییر و تحول در سازمانهای اروپایی، یا به همه هدفهای مورد انتظار نمی‌رسند و یا اینکه به‌طور کلی در بین راه، شکست می‌خورند.

پاره‌ای از رهبران برنامه‌های تحول، فکر می‌کنند که سازمان یک موجود مکانیکی است و همچون یک موتور به آن نگاه می‌کنند.

دلیل شکست بسیاری از برنامه‌های تحول به حوزه فرهنگ و نگاه استراتژیک، و نیز نگاه مدیران به کارکنان، بازمی‌گردد.

شرایط در حال تغییر است و یکی از نقشی‌های مدیریت منابع انسانی، عامل انسانی تغییر است.

با مقایسه آمارهای جهانی می‌توان تخمین زد که ظرفیت بسیار زیادی از کارکنان ایرانی، هنوز فعلیت پیدا نکرده است.



دارند، به این معنی که استعداد و دانش و مهارت وجود دارد، منتهی شیوه‌های مدیریت در سازمانها به شکلی نیست که از همه ظرفیت افراد استفاده شود.

ما در ایران چنین مطالعه‌ای انجام نداده‌ایم. با مقایسه آمارهای جهانی می‌توان تخمین زد که ظرفیت بسیار زیادی از کارکنان ایرانی هنوز فعلیت پیدا نکرده است، همین نکته نقش بسیار جدی مدیران منابع انسانی را ثابت می‌کند که با کمک دیگر مدیران سازمان بتوانند نقش نامزدی را در سازمانها افزایش دهند.

ایفای هر نقشی نیاز به قابلیت‌های خاص خود دارد، به اعتقاد من وقتی می‌گوییم مدیران منابع انسانی باید در مدیریت تحول و بالابردن سطح نامزدی نقش ایفا کنند، بدین معنی است که باید خود را به قابلیت‌های جدید مجهز کنند که ممکن است تا امروز این قابلیت‌ها را نداشته‌اند. بنابراین نکته‌ای که فرمودند ما خود را به سازمانها تحمیل کنیم و یا سازمانها ما را می‌پذیرند، به این مسئله برمی‌گردد که دیگران چگونه قابلیت‌های ما را ارزیابی کنند و آیا ما را شایسته می‌دانند که این نقش‌ها را ایفا کنیم یا خیر؟

وقتی می‌گوییم که عهده‌دار استعداد یابی و برقراری تعادل بین شغل و شاغل هستیم، وقتی می‌گوییم عهده‌دار توانمند ساختن کارکنان هستیم، نسبت به توانمند ساختن خود در حوزه منابع انسانی چه کاری انجام می‌دهیم؟

پیشنهاد من این است که در کنفرانس پنجم منابع انسانی، نگاهی انتقادی به نقاط ضعف خود داشته باشیم و پیشنهادهای خود را برای مجهز شدن به قابلیت‌های جدید، ارائه دهیم.

### تجربه یک شرکت موفق

**دیبری:** اخیراً مطالعه‌ای در مورد گوگل داشتم که نشان می‌دهد متولیان منابع انسانی چگونه می‌توانند نقش مؤثری در سازمان ایفا کنند و بویژه با اجرای رویکردهایی نه چندان پیچیده، که گاه به خاطر نهایت سادگی موجب تعجب می‌شوند، اثر مهمی خلق کنند. همان‌طور

که می‌دانید گوگل در اواخر دهه ۹۰ در صنعت تکنولوژی اطلاعات مطرح شد و به سرعت رقبای خود را کنار زد و هر روز با قدرت در حال پیشروی است.

از منظر فرهنگ سازمانی، متولیان منابع انسانی گوگل معتقدند هر سازمانی فرهنگ خاص خود را دارد که باید آن را توسعه داد، به نحوی که هر یک از کارکنان بتوانند بگویند: به افرادی که با آنها کار می‌کنند اعتماد دارند، از کارکردن با همکاران‌شان لذت می‌برند و به کاری که انجام می‌دهند افتخار می‌کنند.

برای بهبود ارتباط کارکنان و مدیران،

**یکی از رسالت‌های توسعه منابع انسانی قرار دادن انسان در مسیر تحقق صفات ذاتی‌اش است که «ماز لو» از آن به نام خود شکوفایی و تعالی شخصیت یاد می‌کند.**

### رویکردهای ساده

متولیان منابع انسانی گوگل، به این واقعیت توجه کرده‌اند که ممکن است هر فردی نتواند به راحتی در جمع صحبت کند و به همین خاطر نظرسنجی‌ها و پیمایش‌ها در گوگل بسیار جدی گرفته می‌شود؛ به نحوی که کارکنان به شکل‌های مختلف نظر خود را پیرامون موضوع‌های مختلف ارائه می‌دهند و داده‌هایی را در اختیار سازمان قرار می‌دهند. از جمله سنجش سالانه رضایت شغلی، نظرسنجی تیم‌های مهندسی و تیم‌های فروش و غیره. داده‌ها به‌طور ناشناس از کارکنان جمع‌آوری می‌شوند و در ادامه یافته‌ها مشخص شده و در مورد فرصت‌های بهبود بحث می‌شود. مدیران نیز در این مباحث شرکت می‌کنند و موضوع را رها نمی‌کنند. در آخر، نتایج برای آگاهی تمامی کارکنان منتشر می‌شود.

اقدام دیگر در راستای توسعه ارتباطات کارکنان، استفاده از وبلاگ‌نویسی است؛ به نحوی که کارکنان از آن برای نقل حکایت‌های شخصی و ایده‌های خود و به اشتراک‌گذاری تجربه‌های شخصی استفاده می‌کنند. این وبلاگ‌ها فقط توسط کارکنان گوگل قابل دسترسی است. تالارهای مجازی نیز وجود دارد که به عنوان یک ابزار ارتباطی بین واحدی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

اگر در گوگل جستجو کنید، عکس‌های جالبی از مراسمی به نام TGIF که سرواژه Thanks God It's Friday است خواهید دید، این مراسم به‌طور غیررسمی هر هفته در سازمان برگزار می‌شود و با توجه به اینکه گوگل در نقاط مختلف دنیا دفاتری دارد، به‌طور مجازی این امکان فراهم است که همه در ساعت خاصی در این مراسم شرکت کنند، لیکن حتماً یک مدیر ارشد به‌طور حضوری یا از طریق ویدئو کنفرانس، آنها را همراهی می‌کند. در این مراسم، رخدادهای مهم هفته پیش‌رو، بیان می‌شود و سپس نوبت پرسش و پاسخ است. پرسیدن هیچ سؤالی قدغن نیست! با توجه به وجود اختلاف ساعت در کشورها، مراسم ضبط و آرشیو می‌شود تا دیگر کارکنان در فرصت

جلسات استراتژی با مدیران ارشد، به‌طور فصلی برگزار می‌شود. همچنین جلسه‌های جداگانه‌ای برای ارزیابی عملکرد شرکت در طول فصل گذشته برگزار می‌شود، در این جلسه‌ها، هم موفقیت‌های شرکت در فصل گذشته بزرگ داشته می‌شود و هم هدفهای فصل آتی تعیین می‌شود. فرصتهایی برای کارکنان در نظر گرفته می‌شود تا از رهبران ارشد پرسشهایی در رابطه با عملکرد و جهت‌گیری‌های استراتژیک شرکت بپرسند. بعد از این جلسه‌ها، تیم‌های وظیفه‌ای مباحث را دنبال می‌کنند و با هدایت مدیران ارشد، آنها را به مرحله کاربردی و عملی می‌رسانند.



### دبیری:

**بیشتر متولیان منابع انسانی، دوست دارند در حریم آرامش خود بمانند.**

**متولیان منابع انسانی باید بیشتر از گذشته، «زنجیره ارزش کسب و کار» را درک کنند.**

**«هم‌پیمانی در کسب و کار» به عنوان یکی از شایستگی‌های جدید متولیان منابع انسانی، مطرح است.**

**مدیرانی در تدوین طرح «ارزش آفرینی سازمان» موفق خواهند بود که نقش فعالی در مباحث استراتژیک و طراحی سیستم‌های تصمیم‌گیری سازمانی، داشته باشند.**

**مدیران منابع انسانی اگر می‌خواهند اثربخشی واحدهای منابع انسانی را افزایش دهند، باید به نقش آفرینان کسب و کار تبدیل شوند.**

**رویکردهای ساده توسعه منابع انسانی به گونه‌ای در شرکت «گوگل» اجرا می‌شوند که هر روز شاهد یک نوآوری و جهش در کسب و کار آن شرکت، هستیم.**

آنها با فرهنگ‌ها توجه نمی‌کنیم. در همین زمینه در درجه اول باید بدانیم که می‌خواهیم به کجا برویم؟ به اعتقاد من نگاه‌های بخشنامه‌ای بویژه در مباحث منابع انسانی را باید کنار بگذاریم؛ زیرا خود مدیر منابع انسانی باید فردی نخبه و نخبه‌پرور باشد که در کشور ما گاهی تشخیص‌ها درست است، ولی متأسفانه به دلیل نداشتن اختیار مدیر منابع انسانی تصمیم‌های بعدی و یا مسایل محیطی به شدت بر منابع انسانی تأثیر می‌گذارند. شرکتهایی مانند گوگل، نخبگان را شناسایی و روی آنها سرمایه‌گذاری می‌کنند.

چندین سال است که تلاش می‌کنیم با چند شرکت خودروسازی که در زمینه منابع انسانی کارنامه خوبی از خود نشان داده‌اند صحبت کنیم، این شرکتها در جواب دادن به منابع انسانی خود راحت نیستند و اطلاعات خود را در اختیار نمی‌گذارند. نکته این است که آنها نخبگان را جذب کرده و برای استفاده از آنها هزینه می‌کنند، ولی مابه‌راحتی نخبگان را از دست می‌دهیم.

**گودرزی:** علت این موضوع در رویکرد اقتصادی ماست. به عنوان مثال بانک‌ها و بیمه‌های خصوصی به این سمت رفتند که بهترین فارغ‌التحصیلان را استخدام کنند، چون ضوابط و قواعد دست و پاگیر دولتی بر این سازمانها حاکم نیست. اگر امروز در غرب این چنین است که بهترین‌ها را استخدام و جذب می‌کنند، چون بحث رقابت مطرح است. البته نقد ما به ساختار اقتصادی دولت است؛ یعنی حاکمیت دولت و بزرگ شدن آن در همه زمینه‌ها عامل کندی حرکت شده است. در صورتی که اگر شما احساس نیاز داشته باشید که خودتان بنگاه را اداره کنید، برای هر یک ریال هزینه، محاسبه می‌کنید تا بهترین راه را انتخاب کنید.

مناسب، آن را دنبال کنند. یکی از نمادهای غیر رسمی فرهنگ سازمانی گوگل، استفاده از وایت‌برد است؛ به این صورت که وایت‌بردهای متعددی در شرکت نصب شده و هر فردی می‌تواند مطلب دلخواه خود را، از زندگی در گوگل گرفته تا یک محصول جدید، بنویسد و یا راجع به چیزی که نوشته شده، نظر دهد. به این ترتیب کارکنان، ارتباطات خود را شفاف دنبال می‌کنند. کارکنان فرایند طراحی و ارائه محصولات را پیش می‌برند. آنها یاد گرفته‌اند که محصول را ابتدا در داخل شرکت عرضه کنند و به دیگران اجازه دهند تا در مورد آن کاوش کنند و دست‌آخر بازخورد دهند.

چند مطلب جالب در خصوص توازن کار و زندگی در گوگل وجود دارد. با توجه به ارزشمندی ماههای نخست به دنیا آمدن کودک، متولیان منابع انسانی برای مادرانی که حداقل یک سال در گوگل بوده‌اند ۱۸ هفته مرخصی باحقوق در نظر گرفته‌اند. مردانی هم که پدر می‌شوند، در صورت داشتن بیش از یک سال سابقه کار، از ۷ هفته مرخصی با حقوق بهره‌مند می‌شوند. علاوه بر این، ساعت کار انعطاف‌پذیر، کار از راه دور، سیاستهای تعطیلات سخاوتمندانه و ... مورد توجه قرار گرفته‌است. کارکنان می‌توانند در مواقع اضطراری، به‌طور داوطلبانه بخشی از مرخصی خود را به همکار خود هدیه کنند.

همان‌طور که می‌بینید رویکردهای ساده توسعه منابع انسانی به‌طور مؤثر در گوگل اجرا می‌شوند، به‌گونه‌ای که هر روز شاهد یک نوآوری و جهش در کسب و کار هستیم و واحد منابع انسانی بدون اینکه چندان اسمی از آن در میان باشد، در چابکی، نشاط و ایجاد اعتماد بین کارکنان و کارکنان با مدیران نقشی برجسته ایفا می‌کند.

**تدبیر:** با سپاس از شرکت کنندگان محترم، بخش دوم و پایانی میزگرد در شماره آینده به آگاهی خوانندگان محترم خواهد رسید. □

**وحیدزاده:** از جمله اتفاق‌هایی که آقای دبیری فرمودند در دیگر شرکتها هم دیده می‌شود که ما به ذکر آنها می‌پردازیم، اما هیچ‌گاه به تأثیر این اتفاقها و تأثیرگیری

