



میزگرد جدید تدبیر درباره

مدیریت نیروی انسانی - ۱

مدیریت و مهم ترین منبع توسعه؛ انسان



اشاره:

«نیروی انسانی بزرگترین سرمایه یک کشور است». این قولی است که جملگی برآیند و از دیرزمان تاکنون مهم‌ترین عامل پیشرفت یک کشور را نیروی انسانی آن به شمار می‌آورند. برای اثبات مطلب به بازکاوی گذشته نیازی نیست. چرا که نگاهی به تاریخ قرن اخیر، به ویژه پس از جنگ جهانی دوم، نشان می‌دهد بسیاری از کشورهای پیشرفته کنونی در آن زمان در وضع بسیار نابسامانی به سر می‌بردند. آنان به طور مستقیم و غیرمستقیم درگیر بزرگترین جنگ تاریخ بودند و برخی از آنها هست و نیست خود را در این جنگ باختند. اما طولی نکشید که دوباره قد برافراشتند و اینک در شمار غولها و بزرگان علم و تکنولوژی جهان هستند.

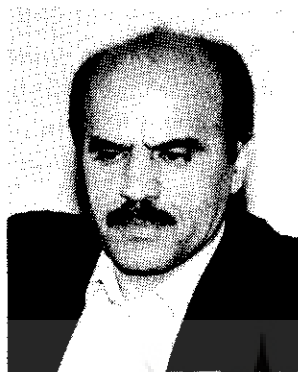
بی‌شک این شکوفایی و نوزایی دوباره دلایل بسیاری دارد که از این میان نقش نیروی انسانی از مهم‌ترین آنهاست. مدیران ارشد و تصمیم‌گیران رده بالای آنها به خوبی دریافته‌اند که پرورش نیروی انسانی و توسعه منابع انسانی راه میان‌بری است که می‌تواند آنها را به سر منزل مقصود برساند و به همین دلیل در برنامه‌ریزی‌های خود برای مدیریت نیروی انسانی اهمیت ویژه‌ای قایل شدند.

اما زمامداران کشور ما در آن سالها در خواب غفلت بودند. هم سربه‌دامان بیگانگان داشتند و هم، از صنعتی شدن و توسعه تنها به بسط

شرکت کنندگان در میزگرد:

- ۱ - آقای فرهاد آزاد: لیسانس علوم اجتماعی از دانشگاه تهران - دوره مدیریت عالی در سوئیس - دوره آموزش‌انگیزش و سازندگی در آمریکا و ژاپن - آنالیست ارشد سازمان مدیریت صنعتی
- ۲ - آقای احمد پاکزاد: لیسانس مبانی حقوق اسلامی از دانشگاه فردوسی مشهد - دوره مدیریت نیروی انسانی - عضو هیات مدیره شرکت صنعتی روستا - مسئول آموزش خانه کارگر تشکیلات استان سمنان
- ۳ - آقای مجتبی کاشانی: فوق‌لیسانس مدیریت از مرکز مطالعات مدیریت ایران - دوره‌های مدیریت و کنترل کیفیت فراگیر از ژاپن - کارشناس و مشاور مدیریت
- ۴ - آقای علی منزوی: مهندسی شیمی از دانشگاه صنعتی شریف - فوق‌لیسانس مدیریت صنایع از دانشگاه صنعتی امیرکبیر - دوره‌های مدیریت استراتژیک، بازاریابی و بهره‌وری در آلمان، انگلیس و ژاپن - مدرس دانشگاه صنعتی شریف - مدیرعامل شرکت نفت بهران - رئیس سازمان معادن بنیاد مستضعفان و جانبازان

❖ کاشانی: انسان مجموعه‌ای است از ترکیب چند نیرو، یکی اندیشه یکی احساس و یکی قوای جسمانی. آنچه در پرورش مورد توجه است نیروی اندیشه و احساس انسان است.



کاشانی: بحث را با چند آیه از قرآن کریم آغاز می‌کنم که توصیف خدای متعال از کمال خلقت انسان است. بسم‌الله‌الرحمن‌الرحیم. والتین والزیتون و طورسینین و هذاالبلدالامین لقد خلقناالانسان فی احسن تقویم. این آیات شریف نشان دهنده کیفیت و ساختار اساسی انسان از دیدگاه خلقت است که خداوند می‌فرماید انسان را در بهترین وضعیت و ترکیب و کیفیت خلق کرده است. یعنی لقد خلقناالانسان فی احسن تقویم.

من در بحث‌هایی که راجع به کنترل کیفیت مطرح می‌شود معادل انگلیسی احسن تقویم را BEST QUALITY میدانم و معتقدم این موضوع به ما کمک می‌کند که از یک دید الهی و مثبت به انسان نگاه کنیم و انسان را به‌صورت بالقوه توانا و بالاستعداد بشناسیم. این یک نکته و نکته بعدی هم در مورد خود بحث می‌گردد است که می‌خواهیم راجع به توسعه منابع انسانی گفتگو کنیم.

اصطلاح «توسعه منابع انسانی» برگردانی از انگلیسی است که توسعه را معادل DEVELOPMENT گرفته‌اند. درحالی که در انگلیس واژه EXPANSION معادل توسعه است که منظور از آن مفهوم فیزیکی و مادی توسعه است. اما DEVELOPMENT معنی ایجاد و پرورش و تکامل دارد. بنابراین من تصور می‌کنم که هرچا از نیروی انسانی بحث می‌کنیم باید در ترجمه DEVELOPMENT از پرورش منابع انسانی یا تأمین و پرورش منابع انسانی استفاده کنیم.

پرورش منابع انسانی یکی از اساسی‌ترین بحث‌هایی است که امروز در مدیریت به‌ویژه مدیریت صنعتی کشور باید مورد توجه قرار بدهیم. این موضوع در کشور ما بیش از حد مورد بی‌توجهی و بی‌مهری قرار گرفته است. خیلی‌ها می‌گویند که مدیران و مهندسان صنعتی انسان را هم تراز ماشین و ابزار تلقی می‌کنند. من می‌خواهم بگویم که مناسفانه در اکثر موارد حتی در این حد هم به انسان توجه نمی‌شود. در خیلی از واحدها برای ماشین برنامه مرتب و منظم تعمیر و نگهداری دارند، قطعات آنرا تعویض و تعمیر می‌کنند. آنرا روغن‌کاری می‌کنند در طول سال یکی دوبار در تعمیرات سالیانه آنرا مورد

و نصب امکانات مادی و ماشین و ابزار می‌اندیشیدند و ما اینک میراث‌دار این سرسپردگان و کج‌اندیشان هستیم که به‌ناچار باید عقب‌ماندگی‌های سالها را در زمانی کوتاه جبران کنیم.

برای جبران عقب‌ماندگی‌ها نیز بازنگری به وضع موجود و بررسی دقیق کم‌وکاستی‌ها در کنار مطالعه امکانات و توانایی‌ها یک ضرورت است تا بتوانیم برای آینده برنامه‌ریزی کنیم. آیا به‌راستی در این برنامه‌ریزی نیاز به چه چیز داریم. به پول فراوان؟ به ارز، به ذخایر معدنی، به تکنولوژی پیشرفته، به واردات مجدد ماشین‌آلات پیچیده، به کارشناس خارجی؟، به... هیچ‌یک از اینها به تنهایی مشکل ما را حل نمی‌کند ما تنها به یک چیز احتیاج داریم و آن انسان است. انسان با ایمان، انسان با اراده، انسان با انگیزه، انسان اندیشمند، انسان آبرومند. و این میسر نیست مگر به کمک پرورش انسان در خانواده، در جامعه و در محیط کار.

این جاست که نیروی انسانی پرورش یافته حرف اول را می‌زند و مدیریت نیروی انسانی به صورت مهمترین عامل جلوه‌گر می‌شود. برای پیشرفت اصولی راهی جز توجه به این امر و تلاش برای توسعه منابع انسانی خود نداریم. به‌ویژه آنکه باید راهی طولانی را در زمانی کوتاه طی کنیم. مراحل و حوادث انقلاب و جنگ به ما نشان داده است که هرگاه جوهره ایمان و عشق و صداقت در مدیریت و رهبری انسانهای عاطفی کشور ما حاکم باشد کمال‌های ناممکن، ممکن و راههای طولانی کوتاه می‌گردند و خود این امر نیازمند به پرورش مدیرانی است که بتوانند پرورش دهنده نیروی انسانی سازمانهای تحت مدیریت خود باشند.

به همین دلیل تدبیر بر آن شد تا با طرح این موضوع به سهم خود گامی در این راه بردارد و شرکت‌کنندگان در میزگرد که جملگی از کارشناسان نیروی انسانی هستند با بررسی جوانب امر، البته در حد مجال اندکی که یک میزگرد چند ساعته دارد، و با برشمردن نارسایی‌ها، راه‌حلهایی نیز ارائه کنند که مشکل‌گشای مدیران بنگاههای صنعتی و اقتصادی و برنامه‌ریزان نیروی انسانی باشد. به ویژه آنکه دوتن از مدیران شرکت‌کنندگان نمونه‌های موفق را از پرورش نیروی انسانی و توسعه منابع در واحدهای تحت مدیریت خود ارائه داده‌اند که نشان می‌دهد اگر از صمیم قلب به توانایی، استعداد و نقش انسان در شکوفایی جامعه اعتماد داشته باشیم و برای پرورش نیروها درست برنامه‌ریزی کنیم می‌توانیم شاهد تلاش و شکوفایی اندیشه‌ها باشیم.

بخش اول میزگرد را در این شماره می‌خوانیم.

تدبیر



*** آزاد: به نظر من ما در بیشتر سازمانها و شرکت‌هایمان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نداریم و این سازمانها نمی‌دانند که این نیروی انسانی موجود، تا دو سال دیگر باید چه وضعی داشته باشد و ۵ سال دیگر باید به کجا برسد.**

است و انسان فارغ از آن برنامه و نظم نمی‌تواند کوچک‌ترین حرکتی بکند، در جامعه ما چون عواملی محیطی و تغییرات و تحولات زیاد است، انسانها فرا می‌گیرند که چگونه خودشان را با عوامل پیش‌بینی نشده وفق دهند و با این عوامل روبرو شوند و رهیافت‌های لازم را در راستا جستجو کنند.

بنابراین ما امکانات بالقوه فراوان داریم اما بالفعل چطور؟ جان کلام در همین جا نهفته است و اینکه ما چه باید بکنیم تا بالقوه تبدیل به بالفعل شود و این جا بحث شرایط و محیط مناسب پیش می‌آید که انشالله به آن خواهیم پرداخت. اگر بخواهیم مثالی بزنم باید به تجربه خوب و موفق که در بنیاد مسکن انقلاب اسلامی شاهد بوده‌ام اشاره کنم. در پروژه‌ای که اخیراً در این بنیاد داشتیم شاهد بودم که مثلاً یک مهندس معمار با تحصیلات عالی و بالا با کمترین انتظار مالی در سخت‌ترین شرایط کار می‌کرد. چون در فضای مناسبی قرار گرفته بود، در مورد سرانه آموزش این بنیاد هم اگر اشتباه نکنم ۱۶ روز در سال بود که رقم قابل توجهی است به خصوص که حدود ۴ تا ۵ هزار نفر را شامل می‌شود. به این ترتیب می‌خواهم نتیجه بگیرم که ما انسانهای اینترگر و پرتلاش و علاقه‌مند زیاد داریم که اگر در شرایط مناسب و محیط خوبی قرار بگیرند کارایی بالایی دارند و این نشان‌دهنده اهمیت زیاد عوامل محیطی در بهره‌وری از منابع انسانی است.

درواقع ما باید ببینیم که مدیریت سطوح عالی یک سازمان چه نگرشی به مسایل انسانی دارد. و همین‌طور در سطوح مدیریت پایین‌تر اینها تا چه حد به هم نزدیک یا دور هستند. البته عوامل برون سازمانی و درون سازمانی هر دو را باید در نظر گرفت. چرا که هر دو اینجا تاثیرگذار هستند. اما هر جا که مدیران برای نیروی انسانی اهمیت قابل شده و وقت گذاشته‌اند موفقیت‌های زیادی بدست آمده‌است. ما اگر بر فرض محال فقط از جنبه مادی و کمی نگاه کنیم، باز هم یک حساب سرانگشتی نشان می‌دهد که افرادی که در موسسات کار می‌کنند بسیار گرانبها هستند. ولی متأسفانه بیشتر وقتها در موسسات برای اموال و ماشین‌آلات حساب و کتاب دقیقی دارند و محاسبه می‌کنند که فلان دستگاه چقدر هزینه دارد و چقدر مثلاً آرز برای خرید می‌خواهد. در حالی که در مورد کارکنان موسسه از کارگر ساده تا مهندس و مدیر تحصیل کرده چنین محاسبه‌ای وجود ندارد و فاقد حسابداری نیروی انسانی هستیم.

البته برای حقوق و هزینه‌های مستقیم افراد محاسباتی هست اما برای هزینه‌های غیرمستقیم و بالاسری و هزینه‌هایی که مثلاً از یک تصمیم اشتباه این افراد حاصل می‌شود و آثاری که آن اشتباهات دارد، معمولاً محاسبه‌ای در بین نیست. درحالی که اگر این عوامل را هم دخالت دهیم، متوجه می‌شویم که

لطف و مهر تکنیکی و تعمیراتی قرار می‌دهند. اما در مورد انسان...؟ در بسیاری از موارد حداکثر افتخار مدیران ما تامین و رفاه مادی و جبرانها و پاداش پولی تلاش کارکنان است و تازه خیلی از آنها اعتقاد دارند با همه این امکانات، کارکنان آنها ناسپاسند و قدرشان را نمی‌دانند. به طوری که ملاحظه می‌کنید این حرفها و ادعاها هیچکدام بوی پرورش نمی‌دهد. چند کارخانه و مدیر را می‌شناسیم که ساعات آموزش سرانه کارگانش را در زمره این‌گونه افتخارات عرضه کنند؟ یا توجه به نیازهای روحی و معنوی آنان را در زمره این مباحث برشمارند. انسان مجموعه‌ای است از ترکیب چند نیرو، یکی اندیشه یکی احساس و یکی قوای جسمانی. آنچه در پرورش مورد توجه است نیروی اندیشه و احساس انسان است و من امیدوارم در این میزگرد بتوانیم کمبود توجه به این دو بخش یعنی اندیشه و احساس را مورد توجه قرار بدهیم. من با قاطعیت اظهار می‌کنم همه چیز آینده کشور و صنعت ما در گرو انسان است و نه چیز دیگر. شعارها با عملکردها کاملاً متفاوت است و ما موفق نشده‌ایم ارزشهای اعتقادی خود در باره انسان را تحقق بخشیم. با این مقدمه از آقای آزاد تقاضا می‌کنم که رشته بحث را به دست بگیرند و میزگرد را با سخنان ایشان ادامه بدهیم.

آزاد: من پیش از ورود به بحث اشاره می‌کنم که استاد ارجمندم جناب آقای دکتر طوسی معادل بالندگی را در این زمینه انتخاب کرده‌اند که اگر چه در ابتدا نامانوس می‌نمود اما الان کاملاً جا افتاده است و در ادبیات مدیریت نیروی انسانی به کار می‌رود. بنابراین از این واژه هم می‌توانیم استفاده کنیم و من فکر می‌کنم برای اینکه از بحث اصلی دور نشویم به همین اندازه بسنده کنیم و وارد اصل بحث بشویم که جناب عالی با آیه‌هایی از قرآن کریم شروع کردید. در این آیه از زیتون نام برده شده که درختی است بسیار پرتحمل و سازگار با شرایط سخت. یعنی که آب کمی می‌خواهد و بسیار پرتحمل است در عین حال محصول آن بسیار مفید است. انسان هم از نظر من مثل همین زیتون است. یعنی اگر شرایط را برایش فراهم کنیم حتی اگر شرایط خیلی هم مطلوب نباشد مثل همان زیتون پربار و پرتمر خواهد شد. به خصوص که برخلاف دیدگاههایی که معتقدند جامعه انسان را می‌سازد یا انسان جامعه را می‌سازد، ما از نظر اعتقادی معتقدیم که هر دو بر هم تاثیر دارند. یعنی هم انسانها باید کوشش بکنند و هم جامعه و محیط باید شرایط را برای آنان فراهم کند و یکی بدون دیگری ثمربخشی لازم و کافی را ندارد.

من به اقتضای حرفه‌ام که مشاور مدیریت است، در طول سالها کار با افراد زیادی در سازمانها و شرکتها برخورد کرده‌ام که بسیار توانمند، کوشا و ارزشمند بوده‌اند. این برخوردها حاکی در آن است که راجع به نیروی انسانی در ایران نباید قضاوت منفی بکنیم. ما هم در سطوح عالی تکنولوژی مثل موتورسازی و ماشین سازی هم سطوح پایین صنایع این انسانها را داریم. هم چنین افرادی که از سطوح پایین کارگری شروع کرده‌اند و خود را به سطوح عالی مدیریت رسانده‌اند هم کم نیستند.

این نشان می‌دهد که در کشور ما این خمیره پیشرفت در انسانها به فراوانی وجود دارد. یک علت آن هم به نظر من این است که برخلاف نظام‌های غربی که بحث برنامه‌ریزی خیلی جدی است و همه چیز براساس نظام و برنامه

تک افراد، آدمهای بسیار گران قیمتی هستند و همان طور که اشاره کردم این تنها از جنبه مادی است.

منزوی: من در ادامه صحبت همکاران سعی می‌کنم با چند مثال و نمونه اهمیت مسئله را در شرکتها و به دنبال آن در جامعه نشان دهم. زمانی که من در سال ۱۳۶۳ به عنوان مدیرعامل شرکت نفت بهران شروع به کار کردم، در مطالعاتی که روی وضعیت شرکت داشتم، متوجه شدم که مدیریت حاکم بر شرکت از نوع سیستم بسته است. تصمیم‌گیری در اختیار تعداد معدودی از افراد است و همد کارها در آنها خلاصه شده است.

طبیعی بود که این وضع باید تغییر می‌کرد و من برای تغییر شروع به صحبت با مدیرهای اجرایی خصوصاً مدیر پالایشگاه کردم، اما با او برای تبدیل سیستم بسته به سیستم باز و زمینه‌سازی مدیریت مشارکتی به توافق نرسیدم و ایشان شرکت را ترک کرد. همزمان با این کار با مدیران و دیگر مسئولین پالایشگاه مذاکره را آغاز کردم تا یکی از آنها را برای مدیریت پالایشگاه انتخاب کنم. شاید شما هم مثل من تعجب کنید که هیچ کدام از اینها حاضر نشدند این پست را که خیلی هم مهم بود، قبول کنند و می‌گفتند که ما شرایط و اطلاعات لازم را برای اداره پالایشگاه نداریم. در صورتی که من حمایت کامل خودم را برای ایجاد شرایط جدید از آنها اعلام کرده بودم.

این یک خاطره مربوط به چند سال پیش بود و حالا یک موضوع را در ارتباط با همین مطلب نقل می‌کنم که اخیراً اتفاق افتاد. روزی با مدیرعامل یک شرکت که از سابقه و تجربه کافی برخوردار است و در زمینه صنایع سرمایه‌یک فعالیت می‌کند، گفتگویی داشتم. ایشان در ضمن حرفهایش گفت من وقتی خودم و شرکت را با شما و شرکت شما مقایسه می‌کنم، می‌بینم که از لحاظ موفقیت چیزی از شما کم ندارم، اما شما در طول روز خیلی بیشتر از من وقت‌داری و فراغت شما بیشتر از من است. در واقع شما برای انجام هر کاری افراد و مدیران لازم را داری ولی من نمی‌توانم یک لحظه از شرکت خارج شوم و اگر خارج شوم کارها یا می‌خواهد یا خوب پیش نمی‌رود. من بلافاصله خاطره اول برایم تداعی شد و وقتی که آن را تعریف کردم همکار مدیرم گفت بده مشکل من هم همین است و من در این زمینه نتوانسته‌ام موفق شوم. من برای ایشان گفتم که در شرکت نفت بهران الان وضع طوری است که برای هر مدیریتی از مدیرعامل گرفته تا رده‌های میانی برای هر پست دو تا پنج نفر داوطلب داریم که اعلام آمادگی برای قبول مسئولیت می‌کنند و می‌توانند آن کار را تصدی کنند.

این تغییری که حاصل شده یکی از نتایج برنامه‌ریزی و پرورش نیروی انسانی است. چون ما مدیران جدید در شرکت انتصاب نکرده‌ایم و این افراد

*** منزوی: اگر ما بتوانیم فضای کار و فعالیت مناسب را برای کارکنان خلق کنیم، آنها توانایی انجام بسیاری از کارها را دارند و این فضای مناسب است که امکانات بالقوه را به بالفعل تبدیل می‌کند.**



همان کسانی هستند که در سال‌های قبل از ۱۳۶۳ و بعد از آن در شرکت شاغل می‌باشند. پس اگر ما بتوانیم فضای مناسب کار و فعالیت را برای کارکنان خلق کنیم، آنها توانایی انجام خیلی از کارها را دارند و این فضای مناسب است که امکانات بالقوه آنان را به بالفعل تبدیل می‌کند. برای اینکه موضوع روشن‌تر شود من مثال دیگری می‌زنم: در شرکت بهران برای اینکه پرورش به سطوح بالای مدیریت منحصر نشود و به سطوح پایین‌تر هم تسری پیدا کند مکانیزم‌هایی را در نظر گرفته‌ایم. مثلاً در ارزش‌یابی مدیران یکی از عواملی که امتیاز دارد این است که افرادی که با او کار می‌کنند و تحت حیطه مدیریت او هستند، از نظر میزان آموزش، کاردانی، جایگزین شدن و قدرت پیشنهاد دادن چه پیشرفتی کرده‌اند و درجه سطحی هستند و هر مدیری که در این زمینه امتیاز بیشتری بیاورد سریعتر رشد می‌کند و ارتقا سمت پیدا می‌کند.

نکته دیگری که در مدیریت نیروی انسانی حائز اهمیت است، استفاده درست از ظرفیتهای افراد است. غالباً افراد در شغل جدید توأم با ارتقا بسیار با انگیزه هستند، اما چون مدیران نمی‌توانند از این انگیزه قوی استفاده کنند و در حد ظرفیت به او کار واگذار کنند، این افراد بعد از مدتی احساس باطل بودن می‌کنند. چرا که می‌داند مثلاً ۵ درصد از ظرفیت کاری و خلاقیت او را به کار گرفته‌اند. در این مواقع اگر مدیران بتوانند موضوع را تشخیص دهند، یا اگر این‌گونه افراد شخصاً مراجعه و خودشان پیشنهاد توسعه وظایف و مسئولیت کردند از پیشنهاد آنها استقبال کنند، این افراد می‌توانند منشا تغییرات قابل توجهی در سازمان بشوند بدون اینکه از لحاظ افزایش حقوق و مزایا انتظاری داشته باشند. چون این افراد معمولاً انگیزه‌های مادی را در درجه اول اهمیت قرار نمی‌دهند و توقع مالی ندارند.

این یک طرف موضوع بود، از طرف دیگر غالباً دیده می‌شود که مدیران در قالب سیستم ارزش‌یابی سازمان افرادی را به‌عنوان اینکه کارایی ندارند و به درد سازمان نمی‌خورند بررسی و اعلام می‌کنند، درحالی که اگر همین افراد در جای مناسب خود قرار گیرند و دوره‌های آموزشی برایشان بگذارند، تبدیل افرادی کارآمد و فعال خواهند شد.

اگر این نکات را در پرورش نیروی انسانی در نظر بگیریم، آنگاه محیط کار تبدیل به یک محیط مطبوع و مطلوب خواهد شد و افراد آنچنان احساس تعلق به محیط پیدا می‌کنند که اگر از شرکت‌های دیگر به آنها پیشنهاد کار بشود و به آنها وعده داده شود که از نظر مالی وضع بهتری پیدا می‌کنند، غالباً حاضر به ترک این محیط نخواهند بود. چون انگیزه‌های روانی و کاری بر انگیزه مالی غلبه می‌کند.

پیش از پایان بحثم در این قسمت اجازه می‌خواهم که یک مثال دیگر هم از سازمان معادن بزنم. در این سازمان نام امور اداری را تغییر دادیم و به جای آن از «پرورش نیروی انسانی» استفاده کردیم. در واقع با این تغییر نام می‌خواهیم به مدیر قسمت و دیگران یادآوری کنیم که وظیفه اصلی این مدیریت چیست. چون در حال حاضر در اغلب موسسات مدیریت امور اداری متصدی وظایفی شده‌اند که به نظر من باعث شده است افراد با استعدادی که از دانشگاهها فارغ التحصیل می‌شوند کمتر این شغل را به عنوان انتخاب اول در نظر بگیرند و مدیران این قسمت هم اولویت اول خود را اکثراً پرورش نیروی انسانی نمی‌دانند و بیشتر به امور خدمات و کارگزینی می‌پردازند.

کاشانی: آنچه که از صحبت‌های آقای منزوی برداشت می‌شود اعتقاد به استعداد و توانایی انسان است و دیدگاه یک مدیر نسبت به این استعداد و توانایی را نشان می‌دهد. اگر مدیران ما این دیدگاه را نسبت به نیروی انسانی



*** پاکزاد: یکی از هنرها و وظایف اصلی مدیریت این است که بتواند در همه سطوح همدلی و همفکری ایجاد کند تا تجلی اینها در همکاری برای افزایش کیفیت خود را نشان دهد.**



سفارش کنند».

«عصر» هنگام رسیدگی به سود و زیان است. رسیدگی به حاصل کار روزانه خود. به ارزشیابی سرمایه‌های اندیشه‌ای و جسمی و مالی که مصرف شده. یعنی بیلان گرفته شود که چه بدست آورده و چه از دست داده شده. این یک تعبیر از واژه «عصر» است. وقتی در این سوره مبارکه از زمان صحبت می‌شود و درحال حاضر «زمان» در تحقیقات و پیشرفتهای فراصنعتی این همه اهمیت دارد و صحبت از ثانیها و هزارم ثانیه‌هاست، «والعصر» اهمیت خاصی پیدا می‌کند و مقبولیت خود را دقیقاً نشان می‌دهد.

در آیه قبلی که جناب کاشانی بیان فرمودند آمده است: لقد خلقنا الانسان فی احسن تقویم. در این سوره می‌فرماید ان الانسان لفی خسر، «همانا انسان یکسر در زیان بسر می‌برد» یعنی انسان که در بهترین کیفیت خلق شده، همیشه در خسران و زیان است، مگر به استثنای یک مورد یعنی «الا الذین آمنوا و عملوا الصالحات و تواصوا بالحق و تواصوا بالصبر» این جاست که باید به واژه‌های «ایمان»، «کارهای شایسته»، «حق»، «صبر و پایداری» توجه کنیم.

«ایمان» گرایش به هر حقیقت برتر، و پس از تشخیص و تصدیق آن است. بدون شک این‌گونه گرایش، هم قابلیت‌ها و استعدادهای انسان را برمی‌انگیزد و هم درجهت هدف و مقصود، آنها را تنظیم می‌کند.

اگر ما در پرورش منابع انسانی به «همدلی» اشاره می‌کنیم این همدلی بدون گرایش به همان حقیقت برتر آنهاست پس از تشخیص و تصدیق آن، امکان‌پذیر نیست. و باز «کار شایسته و پسندیده» که مطرح می‌شود اگر در «فرهنگ کار» مورد توجه قرار گیرد و یا به تواسی به حق که کوشش فکری مستمر و الهام‌گیر از ایمان برای تشخیص «حق» است و تواسی به صبر که کوشش و پایداری برای تحقق آن است همه و همه اگر بدرستی تفهیم شوند می‌توانیم معانی بسیار وسیعی را در تدوین فرهنگ کار و در پرورش نیروی انسانی از آنها استخراج کنیم.

اینها مسایلی است که اگر بتوانیم مورد استفاده قرار دهیم و از آنها برای تحول در فرهنگ کار استفاده کنیم، می‌توانیم از وابستگی صرف به تئوریهای دیگران خلاص شویم. نه اینکه آنها را کنار بگذاریم، نه، بلکه بیشتر به واقعیت‌های ملموس جامعه خودمان نزدیک شویم. و در محیط کار همدلی و همفکری ایجاد کنیم. برای این کار هم همانطور که آقای آزاد اشاره فرمودند باید از «رأس هرم» مدیریت در واحدها و سازمانها یعنی از بالاترین مراجع تصمیم‌گیری شروع کنیم.

وقتی در جهان امروز یکی از مهمترین فعالیت‌های زندگی بشر را «مدیریت» می‌دانند حتماً برای این است که در عصر حاضر به مدد این فعالیت است که

داشته باشند، بسیاری از مشکلات ما در صنایع حل می‌شود. علت این امر هم کم بهادادن به نیروی انسانی در سالهای گذشته است و به همین دلیل هر وقت که تلاش کردیم تکنولوژی را وارد کنیم فکر کردیم تکنولوژی یک موجود فیزیکی و مادی است که باید خریداری بشود، درحالی که انتقال تکنولوژی صرفاً به کمک اندیشه و توان افراد است. ما در بخش انتقال تکنولوژی، پرورش نیروی انسانی را درواقع فراموش کردیم و حاضر شدیم که برای یک ماشین شاید یک میلیون دلار بدهیم و وارد کنیم اما برای پرورش نیروی انسانی که قرار است این ماشین را اداره کند و بگرداند حاضر نشدیم یک هزارم آن را هم هزینه کنیم.

بنابراین نتیجه‌ای که من از صحبت‌های آقای منزوی گرفتم این است که ما باید دیدگاه همان رانسیست به انسان، توانایی‌ها و ارزشهای انسان در صنعت به درستی تبیین و روشن کنیم تا بعد با این اعتقاد پردازیم به مسئله اساسی پرورش و بالندگی نیروی انسانی.

اگر ما ۵ مسئله اساسی را در بحث نیروی انسانی در صنایع در نظر بگیریم، یکی از آنها عدم تعادلی است که بین سخت‌افزار و نرم‌افزار داریم. زمانی که روند صنعتی شدن در ایران شروع شد، بیشترین بها را به ماشین‌آلات و ابزار و تکنیک دادند و متأسفانه انسان در این مقوله از یاد رفت. من اعتقاد دارم آنچه که الان ما را گرفتار کرده، همین است. شما بارها شنیده‌اید که می‌گویند ایران انبار ماشین‌آلات است. اگر به آمار و ارقام هم نگاه کنیم همین موضوع را متوجه می‌شویم. یعنی در برخی موارد اگر حداکثر سخت‌افزار را ۱۰۰ بگیریم، ما تا ۷۶ درصد را داریم که رقم بسیار بالایی است. اما وقتی به بخش نرم‌افزار می‌رسیم که انسان و نیروی انسانی محور عمده آن است و از مقوله‌هایی مثل مهارت، نوآوری، اطلاعات، سازماندهی و مدیریت بحث می‌کند، متأسفانه عدد و رقمی که موجود است وضع نامناسبی را نشان می‌دهد. ما در بخش مهارت از ۱۰۰ که بهترین وضع است، ۲۱ را داریم که در بخش نوآوری به ۹ کاهش پیدا می‌کند و درصد ناچیزی است.

پاکزاد: جای تشکر دارد که بحث را با آیه‌هایی از قرآن شروع کردید و «احسن تقویم» را که فرمودید معادل کیفیت است به نظر من فراگیرتر از این هم هست. در ابتدای بحث اشاره‌هایی شد که نشان می‌دهد اگر ما به فرهنگ ارزشی خودمان برگردیم، به واژه‌های بسیاری برمی‌خوریم که معادل آنها در فرهنگ کار و مدیریت در سالهای آخر قرن بیستم کاربرد زیادی دارند و چه خوب است که این واژه‌ها که مربوط به فرهنگ خودمان است در نوشتارها و محاوره‌ها بکار گرفته شود. من مثال دیگری از قرآن در زمینه «روابط انسانی» و «فرهنگ کار» می‌زنم که اگر آنرا در رابطه با پرورش نیروی انسانی مورد توجه قرار دهیم، بدون شک راهگشا خواهد بود.

این سوره که سه آیه هم بیشتر ندارد، سوره والعصر است بسم الله الرحمن الرحیم. والعصر ان الانسان لفی خسر الا الذین آمنوا و عملوا الصالحات و تواصوا بالحق و تواصوا بالصبر.

«بنام خداوند بخشاینده و بخشایشگر. به عصر سوگند، همانا انسان یکسر در زیان بسر می‌برد مگر کسانی که ایمان آورده و عمل‌های شایسته انجام داده و همی یکدیگر را به حق سفارش کنند و همی یکدیگر را به صبر

ماموریتها و اهداف سازمانها شکل می‌گیرند و تحقق می‌یابند و اگر مدیر امروز به همان حقیقت برترگرایش پیدا کند بهتر می‌تواند از منابع و امکانات موجود بهره‌برداری کند و توانائی‌ها و استعدادهای انسانها را در سازمان خود از قوه به فعل درآورد.

وقتی می‌گوئیم مدیران در انجام وظایف خود فرآیندی را دنبال می‌کنند به نظر من یعنی به دنبال عمل صالح و کار «متناسب و شایسته» هستند پس حتماً در مسیری قدم می‌گذارند که به‌ناچار باید به مسائلی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل، انگیزش، ارتباطات، هدایت و تصمیم‌گیری در این فرآیند توجه خاص داشته باشند و مجموعه این فعالیتهاست که مدیریت را نظام می‌دهد و هماهنگی و نیل به هدفها را میسر می‌سازد یعنی «عمل صالح».

همدلی و همفکری هم ماحصل همین فرآیند است و به نظر من یکی از هنرها و وظایف اصلی هیئت مدیره این است که بتواند در همه سطوح همدلی و همفکری ایجاد کند تا تجلی اینها در همکاری برای افزایش کیفیت خود را نشان بدهد. در وضع فعلی در مرحله‌ای بسر می‌بریم که تولیدگرا هستیم و تولید هم بدون نیروی انسانی معنی ندارد. یعنی هرچه از نظر مالی و سخت‌افزاری قوی باشیم تا نیروی انسانی مناسبی نداشته باشیم، نه آن پول کاربردی خواهد داشت و نه آن سخت‌افزار.

پس باید برای موفق شدن به روابط انسانی و فرهنگ روابط کار توجه زیادی داشته باشیم. در روابط انسانی مسایل زیادی مطرح می‌شود، مثلاً امنیت شغلی که این موضوع در واقع جدا از امنیت زندگی کارکنان نیست. یعنی اگر ما بتوانیم امنیت شغلی کارکنان خود را تامین کنیم در واقع امنیت خاطر آنها را تامین کرده‌ایم. امنیت شغلی هم به یک یا دو مورد تمام نمی‌شود همیشه هم جنبه مادی ندارد. مثلاً در مورد شرکت خودمان ما یک تجربه موفق در این زمینه داشته‌ایم که اجازه می‌خواهم بازگو کنم. در بررسی‌هایی که ما داشتیم، متوجه شدیم که یکی از مسایلی که برای نیروی کار ایجاد امنیت می‌کند، امنیت خاطر نسبت به مسایل تحصیلی فرزندانشان است. به این دلیل که نیروی کار فرصت زیادی را برای رسیدگی به این امور ندارد و اگر برای رفتن به جلسات انجمن خانه و مدرسه از او بخواهند به مدرسه مراجعه کنند، به احتمال زیاد فرصت این کار را ندارد یا ممکن است فکر کند که باید پولی بپردازد و یا موارد دیگر.

بنابراین ما خودمان این مسایل را برعهده گرفتیم و به کلیه نیروی انسانی شاغل اعلام کردیم که مسئولیت پیگیری تمام مسایل تحصیلی فرزندان شما را شرکت برعهده می‌گیرد. این موضوع اثر بسیار خوبی داشت و از لحاظ معنوی و مادی به کارگران و کارکنان ما کمک کرد که از این نظر خیالشان راحت باشد. این یک نمونه است و از این نمونه‌ها قطعاً در موارد دیگر هم هست که واقعاً کمک می‌کند به همدلی و همفکری نیروی کار با مدیریت و حاصل آن هم بدون شک به نفع سازمان و در نهایت به نفع جامعه است.

کاشانی: صحبت‌های آقای پاکزاد و مثالهایی که از یک واحد صنعتی کشور خودمان زدند، تاکید دوباره‌ای بر این مطلب است که دیدگاه و اعتقاد مدیران اهمیت بالایی در پرورش و بالندگی نیروی انسانی دارد و مهم‌ترین عنصر به‌شمار می‌رود.

نکته جالب دیگری که در این نمونه‌های موفق مطرح شد، توجه به مسایل روحی و روانی نیروی کار در کنار آموزش است. آقای پاکزاد وقتی به امنیت شغلی اشاره کردند آنرا به یک مرحله بالاتر بردند و به امنیت خاطر رسیدند و این نشانه توجه به مسایل روحی و روانی و نیازهای فرامرته انسان

* پاکزاد: اگر ما به فرهنگ ارزشی خودمان برگردیم، به واژه‌های بسیاری برمی‌خوریم که معادل آنها در فرهنگ کار و مدیریت در سالهای آخر قرن بیستم کاربرد زیادی دارند.

* مزوی: در حال حاضر در اغلب موسسات مدیران امور اداری متصدی وظایفی شده‌اند که باعث می‌شود فارغ‌التحصیلان با استعداد دانشگاهها کمتر این شغل را به‌عنوان انتخاب اول در نظر بگیرند.

است که باید مورد توجه همه مدیران باشد. در واقع ما از این مثالها به این نتیجه می‌رسیم که در پرورش نیروی انسانی، مقوله پرورش نیروی اندیشه انسانها و توجه به مسایل منطقی و ذهنی انسانها همان‌قدر اهمیت دارد که مقوله توجه به مسایل احساسی و عاطفی و در پرورش فرهنگ صنعتی باید این دو را با هم مورد توجه قرار دهیم. چون یکی یا فکر انسان سروکار دارد و دیگری با دل و روح و روان آدمی که انشاءاله در ادامه بحث به آنها بیشتر خواهیم پرداخت.

آزاد: من پیش از اینکه به ارائه یک تجربه که حاصل دو پرسشنامه است بپردازم، می‌خواهم تاکید دوباره‌ای به مسئله زمان و اهمیت آن بکنم که در فرمایش دوستان هم بود و آرزو کنم که خداوند به ما توفیق بدهد تا بتوانیم از زمان به خوبی استفاده کنیم و درک درستی از زمان برای رفع مشکلات و نارسایی‌ها داشته باشیم.

اما پرسشنامه‌هایی که عرض کردم، یکی مربوط به دوره یازدهم مدیریت اجرایی در سازمان مدیریت صنعتی است که در تیر ماه سال ۱۳۷۲ توزیع شد و در آن از مدیران شرکت‌کننده در کلاس خواستیم ۵ مسئله و مشکل عمده را که در مورد مدیریت منابع انسانی وجود دارد، بنویسند بنابراین پرسشنامه مجموعه‌ای است از نظرات شرکت‌کنندگان که در سطوح هیات مدیره، مدیران عامل، مدیران تولید و دیگر مدیران سطوح بالا، بودند و من برخی از نظرات را بدون انتخاب خاص و اولویت‌بندی ذکر می‌کنم: نبودن قدرت واحد مدیریت، تداخل وظایف در سطوح بالای سازمان، عدم توجه به کیفیت راندمان سازمان، عدم توجه به روابط معنوی و عاطفی افراد، توجه سازمان به مسئله مالی و درآمد و در درجه دوم و سوم دانستن مسایل اساسی سازمان مانند رشد و توسعه، مدیران ارشد یا مالکین سرمایه کل سازمان را با دید سود فراوان ارزیابی می‌کنند، همین‌طور در این پرسشنامه از این موارد هم به‌عنوان مشکلات یاد شده‌است: نداشتن انگیزه در کار، نداشتن تخصص، نداشتن آموزش مدیریت برخوردار با زیردستان، نداشتن تجربه، فکر نکردن در یک راستا، تفاوت رشته شغلی با تحصیل مربوط، تمرکز قدرت در رأس هرم، تماس و نزدیکی مدیر بالا با تعداد انگشت‌شماری از کارکنان، تصمیمات روزانه و کوتاه‌مدت، عدم تفویض اختیار از طریق مدیران رده اول سازمان به پرسنل، عدم برقراری ارتباط مستقیم میان پرسنل برای رفع مشکلات و ایجاد هماهنگی، عدم آشنایی صاحبان سرمایه با مسائل مدیریت و نظایر این.

پرسشنامه بعدی که می‌خواهم برخی از نتایج آن را عرض کنم مربوط به دوره تشکیلات نیروی انسانی است که یک دوره یک ساله است و بیشتر

مدیریت و عظیم ترین منبع توسعه؛ انسان

بقیه از صفحه ۱۱

شرکت و سازمانی می بینیم. گاهی می گویند چون این شخص انسان خوبی است برای مدیریت نیروی انسانی بگذاریم. درحالی که خوب بودن شرط لازم هست ولی کافی نیست. و این موضوع نشان می دهد که مباحث تخصصی نیروی انسانی در بسیاری موارد خیلی جدی گرفته نمی شود و در مواردی انفعالی با آن برخورد می کنند.

به نظر من ما در ۹۹ درصد از سازمانها و شرکت هایمان برنامه ریزی نیروی انسانی نداریم و این سازمانها نمی دانند که این نیروی انسانی موجود، تا دو سال دیگر باید چه وضعی داشته باشد و پنج سال دیگر باید به کجا برسد و تکلیف او چیست؟ این ادعای من است و امیدوارم بتوانند خلاف آن را ثابت کنند چون خیلی خوشحال می شوم که بدانم در اکثر سازمانها و شرکت های ما برنامه ریزی نیروی انسانی وجود دارد.

در بحث نیروی انسانی مسایلی مثل رفاه نسبی و انگیزه کار مطرح است و ما در شرایط کنونی افرادی که در ۲ یا ۳ جا کار می کنند، کم نداریم. اینها ناچار هستند برای گذران زندگی چند جا کار کنند و طبیعی است که افرادی باشند که از نظر روحی و جسمی خسته هستند و بازدهی مطلوبی ندارند. همین طور عاملی مثل مسکن یک فاکتور خیلی جدی است که بسیاری از افراد را ناچار می کند ساعت های زیادی کار کنند تا بتوانند هزینه مسکن و سایر هزینه های لازم زندگی را تامین کنند. از طرف دیگر بسیاری از موسسات هم در شرایطی نیستند که بتوانند همه نیازهای نیروی انسانی خود را برطرف کنند. در این شرایط اداره نیروی انسانی و تلفیق نیازهای دو طرف پیچیدگی هایی دارد که از عهده همه بر نمی آید و باید مدیران مربوط را با دقت و از بین بهترین ها انتخاب کرد که بتوانند شرایط افراد و سازمانها را به نحو خوبی تلفیق کنند.

البته ما در کنار سازمانهایی که مشکلات نیروی انسانی دارند و متأسفانه نمی دانند چگونه با آن برخورد کنند، سازمانهایی هم داریم که در این زمینه موفق هستند و با روشهایی که هزینه زیادی هم ندارد، توانسته اند رضایت خاطر کارکنان خود را فراهم کنند. مثلاً یکی از مسایلی مورد توجه نیروی انسانی این است که انسانها در سازمان احساس نقش کنند و احساس کنند عملکرد مثبت آنها مورد توجه مدیریت ارشد سازمانشان قرار دارد. برای انجام این کار هم روشهای متفاوتی با توجه به خصوصیات هر موسسه ای وجود دارد که من به یک مورد آن اشاره می کنم.

در بنیاد مسکن انقلاب اسلامی تجربه خیلی جالب و ارزشمندی انجام شد با عنوان ارزشیابی عملکرد کارکنان که حاصل کار خیلی خوب بود. در این روش کارکنان این نهاد در سراسر ایران شرکت داشتند و شما می دانید که کارکنان این نهاد معتقدند که برای خدا باید کار کنند و پادشاهای مادی برایشان اصل اول نیست. این طرح با همکاری و کمک ریاست محترم و دیگر مدیران بنیاد مسکن انقلاب اسلامی در سراسر ایران اجرا شد و پس از پایان کار، در بررسی و پرسشی که در مورد اظهار نظرات، پیشنهادها و انتقادات مطرح کرده بودیم تعداد زیادی نوشته بودند این ارزیابی کار بسیار خوب و جالبی بوده است. چون احساس می کنند که برای موسسه ای کار می کنند که به وجودشان اهمیت داده می شود. یعنی در واقع از نظر روحی و روانی احساس رضایت کرده بودند که به ایفای نقش و عملکرد آنان توجه می شود.

تذییر: تا اینجا میزگرد مباحث جالب و ارزنده ای مطرح شد، به ویژه که شما با طرح نمونه های عینی از کشور خودمان نشان دادید که مباحث نیروی انسانی چقدر اهمیت دارد و چطور می شود با آنها برخورد کرد. اما به دلیل گستردگی و اهمیت بحث نیروی انسانی، طبیعی است که هنوز ناگفته ها بسیار است که ناچاریم آن را به شماره بعد موکول کنیم و انشاءالله ادامه این بحث را در شماره آینده به نظر خوانندگان گرامی خواهیم رساند.

مدیران امور اداری و کارشناسان مدیریت در آن شرکت می کنند و من شاهد شرکت مدیران عامل زیادی هم در این دوره بوده ام. این پرسشنامه در کلاسی که در آبان ماه ۱۳۷۱ تدریس می کردم توزیع و جمع آوری شده است. برخی از مشکلاتی که شرکت کنندگان به آن اشاره کرده اند - البته باز هم بدون اولویت بندی خاصی - از این قرار است: عدم کنترل کارکرد افراد به طور موثر، عدم تقسیم صحیح کار به صورتی که عده ای کار زیادی دارند و عده ای بیکار هستند، عدم ارزیابی صحیح افراد بر مبنای کار آنها، عدم پرداخت متناسب به افراد براساس کار و شایستگی، آموزش غیریکسان کارکنان در حین کار، عدم وجود انگیزه در کارکنان، کم کردن هدف، عدم وجود دیدگاه مردم سالارانه، عدم آموزش صحیح، گروهها و پایه های استخدامی جوابگوی نیازهای فعلی نیست، وضعیت بد نقدینگی در وضعیت کنونی برخی موسسات، هم چنین به مشکل مسکن برای کارکنان و برخی مسائل رفاهی آنان هم به عنوان نارسایی ها و مشکلات اشاره شده است.

اگر به پاسخ ها دقت و بخوانیم آنها را جمع بندی کنیم به نکات اساسی و مهمی خواهیم رسید. مثلاً در وضعیت کنونی که بحث تعدیل نیروی انسانی مطرح است و یکی از مسایل مدیران به شمار می رود، معیار انتخاب بهترین ها چیست؟ مطلبی که غیرمستقیم در بسیاری از جوابها مورد اشاره قرار گرفته است و نشان می دهد که اگر مکانیزمی برای انتخاب بهترین ها به طور نسبی نداشته باشیم - که در اکثر قریب به اتفاق سازمانها نداریم - مدیران با مشکلات زیادی روبرو می شوند.

از این گذشته اقتصاد و صنعت ما الان در وضع خاصی به سر می برد و دوران گذر را طی می کند و دنیا هم در وضعیت خاصی به سر می برد. در این وضعیت خاص بحثهای زیادی از جمله ارزش افزوده کالا، صادرات، واردکردن و تامین مواد اولیه و... وجود دارند که اگر آنها را کنار بگذریم بگذاریم متوجه می شویم که بخش عمده ای از آنها به نیروی انسانی بر می گردد و کیفیت کار که ناشی از فعالیت بهتر نیروی انسانی است.

بنابراین بحث نیروی انسانی و مدیریت به عنوان یک بحث خیلی جدی مطرح است و در واقع این بحث نگرشی مطرح می شود که در این وضع ما آدم ها را چگونه می بینیم و ارزیابی می کنیم. من به تجربه دریافته ام که بحث نیروی انسانی یک مبحث زمان بر است و در کوتاه مدت معمولاً حل نمی شود. مثلاً اگر برای رفع مشکل یک فرد ۵ دقیقه وقت بگذاریم، او به دفعات باز هم مراجعه خواهد کرد. اما اگر بار اول برای او یک ساعت وقت بگذاریم، مشکل را حل می کنیم و او دیگر مراجعه نخواهد کرد.

یکی از مسایلی که کارکنان به عنوان مشکل مطرح می کنند، عدم دسترسی آنان به مدیران ارشد است. از آن طرف مدیران ارشد هم به حق عنوان می کنند که اگر ما همه وقت خود را برای صحبت با کارکنان بگذاریم، دیگر به کارهای اصلی نمی توانیم رسیدگی کنیم. با اینکه این کار وظیفه ما نیست و مدیریتهای میانی و ذیربط باید به این مسایل رسیدگی کنند.

درواقع هر دو طرف حق دارند و مشکل از جایی آغاز می شود که مدیران ارشد نتوانسته اند افراد مناسبی را در شاخه های ذیربط قرار دهند و با یک انتخاب مناسب بار خودشان را سبک کنند. همان طور که آقای مهندس منزوی هم اشاره کردند که در این موارد حتی روی نام قسمت امور انسانی هم باید حساسیت به خرج داد و دقت کرد. متأسفانه ما این دقت و توجه را در کمتر