

مدیریت منابع انسانی

بنگاهها

و چالشهای موجود



شرکت کنندگان در میزگرد

بخش نخست



عباس شفاری: دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، مدیر جذب و آموزش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، دبیر چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی



علی ریحانی شورستانی: دکتری مدیریت، استاد دانشگاه، معاون بانک اقتصاد نوین در سرمایه انسانی و توسعه مدیریت



محمدعلی بابایی: دکتری مدیریت بازرگانی از دانشگاه سوئین بزن استرالیا، عضو هیات علمی دانشگاه الزهراء، مدیرعامل شرکت خدمات مدیریت بهسو



دکتر سیدمحمد اعرابی: دکتری مدیریت، عضو هیات علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، دبیر علمی چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی



بهزاد ابوالملایی: دکتری مدیریت دولتی با گرایش منابع انسانی، دارای سوابق مدیریتی در حوزه مدیریت منابع انسانی، مدرس و مشاور مدیریت منابع انسانی



فریدون آذرووش: دکتری مدیریت دولتی از دانشگاه کالیفرنیا، عضو سابق هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی و سازمان مدیریت صنعتی، مشاور و مدرس مدیریت در موسسات آموزش عالی و بنگاههای صنعتی

اشاره

در عصر اقتصاد دانش محور، بنگاهها تنها با داشتن برترین استعدادها در بازارهای رقابتی برنده بازیهای رقابتی خواهند بود. بنابراین امروز، جذب، پرورش و توسعه استعدادها در حوزه نیروی انسانی یکی از الزامات بنگاهها و سازمانها تلقی می شود.

در این میان یکی از عوامل موثر در موفقیت شرکتها وسازمانها، مزیت رقابتی است که خود حاصل تعامل چندین عامل است و درمیان این عوامل، نیروی انسانی تفاوت اساسی با سایر عوامل دارد.

نیروی انسانی به عنوان یک عامل هوشمند نه تنها نسبت به عوامل دیگر مزیت رقابتی دوام بیشتری دارد، بلکه غیرقابل کپی برداری نیز هست. به بیان دیگر تنها مزیت منحصر به فرد سازمان، نیروی انسانی است که به آسانی قابل از دست دادن نیست.

هدف مدیر منابع انسانی این است که بتواند از طریق عملکرد منابع انسانی ارزش افزوده خلق کند، ویژگیهای نادر منابع انسانی سازمان را توسعه دهد، به مزیت رقابتی دست یابد و بالاخره از سیستمها در مقابل رویه های منفرد منابع انسانی پشتیبانی کند.

علی رغم نقش عمده و موثر مدیر منابع انسانی به عنوان یک مدیر استراتژیک در تحول آفرینی، ایجاد ارزش افزوده و خلق و حفظ و توسعه مزیت رقابتی پایدار، هنوز جایگاه منابع انسانی در سازمانهای ما از برجستگی و شفافیت لازم برخوردار نیست. دوربودن از فضای کسب و کار سازمان، توجه به کارایی به جای ارزش، عدم انعطاف پذیری در برخورد با چالشهای پیش رو و منفعلانه عمل کردن از جمله انتقادهایی است که متفکران و کارشناسان بر عملکرد

متولیان و مدیران منابع انسانی وارد کرده اند. چالشهای موجود در سر راه حوزه منابع انسانی، ایجاب می نماید که تبادل نظر، بازنگری و ارزیابی جدیدی نسبت به عملکرد و رویدادهای این حوزه مهم صورت گیرد. از همین روی چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی با هدف بررسی مسایل و چالشهای توسعه منابع انسانی در بنگاههای کسب و کار با تاکید بر نوآوری، ابتکار، بازنگری و تبادل تجربه های داخلی و بین المللی در زمینه توسعه منابع انسانی در اواخر اردیبهشت ماه سال آینده در تهران برگزار خواهد شد. نقش توسعه منابع انسانی در تحقق سند چشم انداز و برنامه پنجم توسعه و اصل ۴۴ قانون اساسی، نقش توسعه منابع انسانی در تعامل با اخلاقیات و فلسفه و مبانی دینی، ارتقای بهره وری و خلاقیت و نوآوری، چابکی، تعالی و جهانی شدن سازمانها از جمله محورهای اساسی این کنفرانس اعلام شده است.

باتوجه به اهمیت مقوله منابع انسانی بویژه از دیدگاه ارزش افزوده، مزیت رقابتی و استراتژیک و نیز نزدیکی برگزاری چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، این بار میزگرد تدبیر به بررسی، نقد و تحلیل منابع انسانی و جایگاه آن در سازمانها و بنگاههای کشور پرداخته است.

حاصل میزگرد که بیان دیدگاهها و نظرات صاحب نظران، مدیران و استادان شرکت کننده در بحث است، طی دو شماره تقدیم علاقه مندان می شود. ضمن تبریک نوروز و فرارسیدن سال جدید، شما را به مطالعه بخش نخست میزگرد دعوت می کنیم.



تدبیر: به نام خدا. ضمن تشکر از حضور استادان و مدیران محترم در جلسه میزگرد تدبیر، همان‌گونه که دوستان مستحضرنند چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی با هدف بررسی مهمترین چالشهای توسعه منابع انسانی در بنگاهها و سازمانها و تبادل تجربیات داخلی و بین‌المللی در این حوزه در اردیبهشت ماه آینده برگزار می‌شود. تدبیر ضمن استقبال و خوشحالی از اعلام برگزاری این کنفرانس با برپایی این میزگرد در تلاش است با تشریح و تحلیل مسایل موجود در حوزه توسعه منابع انسانی، علاقه‌مندان را با اهداف کنفرانس بیشتر آشنا سازد. در کنفرانس محورهای گوناگون مورد بحث قرار خواهد گرفت. تدبیر باتوجه به وقت محدود جلسه میزگرد سعی دارد محورهایی مانند ارزش افزوده، مزیت رقابتی، مسایل استراتژیک، دانش محوری، اقتصاد جهانی و چند محور دیگر را در این جلسه مورد بررسی و کنکاش قرار دهد.

از دوستان حاضر در جلسه درخواست می‌شود نظرات و دیدگاههای خود را پیرامون محورهای مورد بحث مطرح فرمایند.

دکتر اعرابی: در همه متون مدیریتی مرتبط با منابع انسانی چند نقطه مشترک وجود دارد؛ اول اینکه اگر بخواهیم یک هدف عمومی یا کلی را بیان کنیم، مفاهیمی چون ایجاد ارزش افزوده مطرح می‌شود، چه ارتباطی بین ارزش افزوده و مزیت رقابتی وجود دارد؟

آرمسترانگ در کتابش گفته است که نیروی انسانی می‌تواند دو نتیجه دربرداشته باشد: نتیجه اول ایجاد ارزش افزوده و نتیجه دوم ایجاد مزیت رقابتی است. بنابراین به تعبیر آرمسترانگ نیروی انسانی دو نتیجه دارد: ایجاد «ارزش افزوده» و «مزیت رقابتی»، همچنین می‌توان بین این دو رابطه برقرار کرد و گفت این محصول دوتا نیست، بلکه ارزش افزوده یک هدف کلی است که می‌توانیم برای ارزش افزوده به دنبال مزیت باشیم. بنابراین حسن مزیت رقابتی در این است که ارزش افزوده ایجاد می‌کند.

نکته دوم این است که عناصر دیگری از مدیریت به جز نیروی انسانی هم می‌تواند این نقش را ایفا کند. به عنوان مثال تکنولوژی هم می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کند، همچنین یک

ساختار یادگیرنده برای یک سازمان هم می‌تواند یک مزیت رقابتی به وجود بیاورد.

در نتیجه باید گفت، در توسعه، ما دنبال ارزش افزوده و مزیت رقابتی هستیم و عواملی مانند تکنولوژی، نیروی انسانی و ساختار می‌توانند در این مسیر برای ایجاد مزیت رقابتی موثر باشند، اما اگر بین این عوامل بخواهیم اولویت بندی کنیم، مزیت رقابتی نیروی انسانی که کپی کردن آن بسیار مشکل است، در اولویت اول قرار دارد. مزیت رقابتی عوامل دیگر قابل کپی کردن است، به عنوان مثال مزیت رقابتی فیلیپس، ساختار آن است که شاید ساختار کوچکی باشد، ولی به صورت شبکه در دنیا فعالیت می‌کند، و این مزیت نیز قابل کپی کردن است. همچنین تکنولوژی، بسیار قابل کپی کردن است. به عبارت دیگر می‌توان گفت دیگر عناصر، عناصری هستند که خودشان قدرت واکنش ندارند، به عنوان مثال وقتی شما یک ساختار را طراحی می‌کنید تا زمانی که آن را تغییر ندهید، خودش تغییر نمی‌کند. ولی در مورد نیروی انسانی این‌گونه نیست؛ زیرا خودش عنصری است که فکر

می‌کند و واکنش نشان می‌دهد.

بنابراین معنی ارزش افزوده «فروش منهای هزینه» می‌شود و ما به دنبال این هستیم که فروش منهای هزینه را افزایش دهیم. برخی عناصر ارزش افزوده قابل کپی کردن است و برخی از آنها قابل کپی کردن نیست. همان‌گونه که عرض کردم ارزش افزوده‌هایی که از طریق نیروی انسانی به دست می‌آیند، مزیت‌های رقابتی غیرقابل کپی است و یا به سختی کپی می‌شود.

دکتر آذرهوش: مزیت رقابتی یک مولفه پویا و متفاوت است. زمانی مزیت در داشتن کارخانه بزرگ بود، حال مزیت رقابتی به سمت اقتصاد دانش محور حرکت کرده است که نقش نیروی انسانی دانشگر در آن تقویت شده است.

مزیت رقابتی حاصل تعامل چند عامل است و هر یک از عوامل به تنهایی ممکن است این مزیت را به دنبال خود نیاورد.

با نکته آخری هم که دکتر اعرابی فرمودند موافق هستم که نیروی انسانی تفاوتی اساسی با سایر عوامل رقابتی دارد؛ زیرا یک عامل هوشمند است که می‌تواند به ایجاد عوامل دیگر کمک کند. به کلام دیگر عوامل دیگر حاصل

اگر شما موفق شوید از طریق نیروی انسانی مزیتی پیدا کنید، بدیهی است این مزیت نسبت به عوامل دیگر مزیت رقابتی، دوام بیشتری خواهد داشت.

میزان توجه سازمانهای بزرگ و انحصاری به منابع انسانی، بسیار بیشتر از شرکتهای کوچک بخش خصوصی است.

دکتر اعرابی

کارکرد نیروی انسانی است. جای تأسف است که علی‌رغم تفاوت بسیار مهمی که نیروی انسانی با سایر عوامل دارد، این مقوله در تاریخ مدیریت صنعتی کشور ما کم اهمیت تر بوده و همیشه مدیران منابع انسانی برای کارشان دنبال کسب مشروعیت بوده اند؛ این مشکل تا حدی در کشورهای صنعتی هم وجود داشته است که البته موضوع قابل توجهی است.

پیشنهاد می‌کنم بحث را به اقتصاد دانش محور نیز ارتباط دهیم؛ زیرا بسیاری از تحولات سالهای اخیر در مدیریت منابع انسانی نتیجه الزامات مدیریت دانش است.

دکتر ابوالعالی: چند سال پیش تقسیم‌بندی جدیدی از APQC دیدم که در آن فرایندهایی را که به صورت ژنریک در تمام سازمانها فعال هستند به دو دسته تقسیم کرده بود. همچنین یک نقشه فرایند ژنریک برای تمام سازمانها پیشنهاد کرده بود. در این تقسیم‌بندی گفته شده بود که همه سازمانها اعم از کوچک و بزرگ، دولتی یا خصوصی که کالا یا خدمت ملموس و مشهودی را تولید می‌کنند، برای موفقیت‌شان باید دو دسته فرایند داشته باشند. نام گروه نخست را فرایندهای عملیاتی (Operating Process) گذاشته بود، یعنی فرایندهایی که کارشان شناسایی نیازهای مشتری است و از طریق طراحی، تولید، فروش و خدمات پس از فروش، همان نیازی را که شناسایی کردند، تامین می‌کنند. در واقع اگر ارزش افزوده یا مزیت رقابتی را از دید مشتری تعریف کنیم، فرایندهای عملیاتی سازمان به صورت مستقیم عهده‌دار تامین آن هستند.

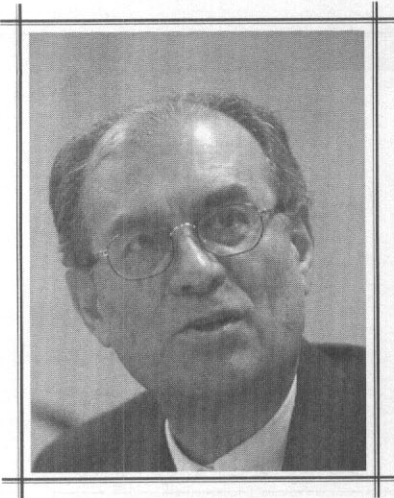
این طبقه‌بندی، گروه دوم فرایندها را تحت عنوان فرایندهای مدیریت و پشتیبانی (Support and management)

بر اساس یکی از جامع‌ترین مدل‌ها، نخستین قابلیت یک مدیر خوب منابع انسانی این است که بتواند ملاحظات و چالشهای استراتژیک سازمان خود را درک و حس کند.

دکتر ابوالعالی

(process) عنوان کرده بود، یعنی فرایندهایی که باید کمک‌کنند فرایندهای عملیاتی سازمان در کارشان موفق شوند و مدیریت منابع انسانی را یکی از اصلی‌ترین این‌گونه فرایندها ارزیابی کرده بود که باید از ایجاد ارزش افزوده، جریان ارزش، تامین و نگهداری و استمرار مزیت رقابتی حمایت کنند.

تقریباً همه شرکتهایی که در کسب‌وکار خود موفق هستند، شرکتهایی‌اند که در حوزه مدیریت بر منابع انسانی خود هم موفق هستند. به عنوان مثال، در حال حاضر سالهاست که دنیای صنعتی فهرستهایی را هر سال در چند قاره و کشور به نام a hundred great to work companies معرفی می‌کند، اگر شرکتهایی که در صدر صد شرکت برتر قرار می‌گیرند، ملاحظه کنید، متوجه می‌شوید که همه آنها در کسب‌وکارشان هم بسیار موفق هستند. یعنی نامهای تجاری خوشنامی هستند که به شدت سود آورند. این موضوع نشان می‌دهد که این شرکتهای به شدت مزیت رقابتی داشتند و توانستند مشتریهای راضی داشته باشند و برای مشتری ارزش افزوده خلق کنند. همچنین کارگران آنها هم تأیید کردند که شرکت‌شان بهترین



دکتر آذرهوش

مزیت رقابتی به سمت اقتصاد دانش محور حرکت کرده است که نقش نیروی انسانی دانشگر در آن تقویت شده است.

مزیت رقابتی، حاصل تعامل چندعامل است و هریک از عوامل به تنهایی ممکن است مزیت رقابتی به دنبال خود نیاورد.

نیروی انسانی تفاوتی اساسی با سایر عوامل رقابتی دارد؛ زیرا یک عامل هوشمند است که می تواند به ایجاد عوامل دیگر کمک کند.

بسیاری از تحولات سالهای اخیر در مدیریت منابع انسانی، نتیجه الزامات مدیریت دانش است.

اتفاقات جهانی نشان می دهد که نگاه به مدیریت منابع انسانی به نگاهی استراتژیک تبدیل شده است.

ایرانی نیز مورد بررسی قرار گیرد، یعنی تحقیق شود که وضعیت این حوزه در سازمانهای ما چه طور است و از عهده ایفای این نقش چقدر برآمده است؟ برای اینکه از عهده ایفای این نقش برآید، لازم است چه اتفاقاتی بیافتند؟ و چه تحولاتی صورت پذیرد؟

دکتر غفاری: برای اینکه مزیت رقابتی در سازمانی بوجود آید عوامل متعددی دست در دست هم می دهند تا یک محصول یا خدمت با قیمت پائین تر و یا کیفیت بالاتر عرضه شود. عنصر نوآوری و خلاقیت توانسته است کمک کند تا بتواند سهم بازار مناسبی را بگیرد و با تکیه بر مزیت رقابتی ایجاد شده، موفقیت هایی را به دست آورد. یکی از پارامترهای مهمی که در پس این موفقیت قرار گرفته، این است که تقریباً در همه سازمانهای موفق شاهد هستیم سیستم های توسعه منابع انسانی آنجا خوب عمل کرده اند، به عبارت دیگر توانسته اند فرآیندهای مناسبی ایجاد کنند تا به مزیت رقابتی برسند و آن را حفظ نمایند.

یکی از محدود منابع غیرقابل کپی برداری و منحصر به فرد، منابع انسانی می باشد، هرچقدر یک

شود، نخستین قابلیت یک مدیر خوب منابع انسانی، قابلیت ملاحظات استراتژیک (Strategic Contribution) است، یعنی مدیر باید بتواند ملاحظات، چالشهای استراتژیک سازمان خود را درک و حس کند.

به تازگی مجله منابع انسانی (HR magazine) میزگردی را برگزار کرد. در این میزگرد از تعداد زیادی صاحب نظر و آینده نگر در حوزه منابع انسانی دعوت کردند که راجع به آینده حرفه منابع انسانی سخن بگویند و پیش بینی کنند که در آینده این حرفه چه اتفاقاتی صورت خواهد گرفت؟ گزارشی خواندم که در این میزگرد مکررترین واژه ای که در گفتگوها از آن استفاده می شد، واژه شریک کسب و کار استراتژیک (Strategic business partner) بوده است. یعنی صاحب نظران می گفتند که در حوزه منابع انسانی در صورتی می توانند زنده بمانند و اعتبار خود را حفظ نمایند که بتوانند یک شریک کسب و کار استراتژیک باشند. همه اینها به این معنی است که، حوزه منابع انسانی باید خودش را با کسب و کار سازمان گره بزند و ارزش افزوده ایجاد نماید.

این موضوع می تواند در سازمانهای

محل برای کارکردن است و یک نظام خوب مدیریت منابع انسانی در این شرکت برقرار است. به عنوان مثال، در سال گذشته میلادی، ۴۴۰ شرکت خوب، به خودشان در آمریکا جرات دادند که داوطلبانه ارزیابی شوند و اگر پذیرفته شدند، نام آنها در لیست صد شرکت برتر قرار گیرد. از بین این ۴۴۰ شرکت، شرکت گوگل در صدر فهرست آمریکا جای گرفت. در اروپا هم شرکت فراری (Ferrari) از ایتالیا تولیدکننده مشهور خودرو و... در این فهرست وارد شدند. این موضوع نشان می دهد که فرآیند منابع انسانی، واحد منابع انسانی، مدیر و کارشناسان منابع انسانی سازمان چقدر می توانند یک تکیه گاه استراتژیک برای موفقیت سازمان باشند.

قابلیت ها

راجع به اینکه مدیر یا کارشناسان منابع انسانی چه قابلیت هایی باید در دنیای امروز داشته باشند، تا در ایفای نقشی که برای ایشان تعریف شده است، موفق باشند، مدل های زیادی وجود دارد. در یکی از جامعترین مدل ها که هزاران مدیر مورد مصاحبه قرار گرفتند تا این مدل استخراج

در دنیای کنونی، نوآوری به ابزار مهم رقابت تبدیل شده است و بسیاری از سازمانها ناچارند به سمت و سوی دانش افزایی بروند.

در اقتصادی که تکنولوژی و ذائقه مشتریان به شدت در حال تغییر است، شما اگر کند حرکت کنید، عقب می‌مانید.

دکتر آذرهوش

صنعت به سمت صنایع پیشرفته برود و از سخت افزاری به مغز افزاری می‌رود تاکید بر نیروهای دانشی افزایش پیدا می‌کند. به عنوان مثال، در صنایع با تکنولوژی بالا (Hi-tech) به جای کارگران یا نیروی انسانی، بحث دانشگران (knowledge workers) مطرح شده است. برخی از کشورهای پیشرفته چشم انداز خود را صادرات بدون حجم؛ یعنی تولید دانش قرار داده‌اند و امروزه بیشترین ارزش افزوده را دانش ایجاد می‌کند در این سازمانها انسانهای دانش مدار محور فعالیت و توسعه و ایجاد ثروت آفرینی هستند.

توسعه منابع انسانی که می‌تواند این چنین مزیت رقابتی در حوزه خودش ایجاد کند، متأسفانه در بسیاری موارد توسعه منابع انسانی صرفاً با آموزش مترادف گرفته می‌شود، یعنی سازمانها برای توسعه منابع انسانی صرفاً به دنبال آموزش می‌روند.

در صورتی که مطالعات نشان می‌دهد که آموزش و یا افزایش سرانه آموزش هر چند امر ضروری و ارزش آفرینی هستند به تنهایی نمی‌تواند موجب مزیت رقابتی و یا حتی توسعه منابع انسانی شود، بلکه یکپارچگی لازم در فرایندهای مربوطه و حرکت در جهت اهداف استراتژیک سازمان موجب آن

خواهد شد.

برای مثال برخی از سازمانها در فرآیند جذب خودشان خیلی متمرکز و فعال حرکت می‌کنند و بادقت بهترین فرد را برای مناسبترین شغل انتخاب می‌کنند، ولی چون نمی‌توانند نیروها را خوب نگهداری کنند، و مقوله جبران خدمات که یکی از فرایندهای منابع انسانی، به درستی عمل نمی‌شود، در نهایت منجر به خروج افراد از سازمان شده و سرانجام سازمان به صورت کانالی برای شناسایی نیروهای مناسب و توسعه سازمانهای دیگر درمی‌آید.

بنابراین یکپارچگی بین فرایندهای مدیریت منابع انسانی و همراستایی این فعالیتها با استراتژی اصلی سازمان، موجب موفقیت و برتری سازمان می‌شود.

دکتر ریحانی: من به عنوان یک مدیر منابع انسانی و از جایگاه عملیاتی در این جلسه حضور دارم. آقای دکتر اعرابی DNA یا ژن سازمانی را مطرح کردند. براین اساس ویژگیها و قابلیت‌های نیروی انسانی قابل کپی برداری نیست، به همین دلیل تنها مزیت منحصر به فرد و غیر قابل کپی برداری سازمان، همین نیروی انسانی است.

به نظر بنده، علی‌رغم تمام توجهاتی که به فناوری در جوامع می‌شود، فناوری هیچ مزیت رقابتی ندارد. فناوری می‌تواند شتاب دهنده تغییر یا تحول باشد، ولی هیچوقت منشاء تغییر و تحول نخواهد بود. در تائید فرمایش دکتر آذرهوش باید بگویم که، ما وقتی به سمت اقتصاد دانش محور حرکت می‌کنیم که قطعاً سازمانها و الگوهای دانش محور هم در کنار آن داشته باشیم. ما در این مقطع نیازمند نیروی انسانی دانش محور هستیم.

به نظر من، مسئولان یا مدیران منابع انسانی سازمانها، مسئولان

دفتر استراتژیک سازمان هم هستند. در سازمانی که بنده خدمت می‌کنم، معاون نیروی انسانی، مسئول دفتر هماهنگی استراتژیک هم هست. یعنی دوبرداشت می‌توان داشت: یکی اینکه، این سازمان تحول خودش را در زاویه نیروی انسانی می‌بیند و فکر می‌کند استراتژی‌ها باید از این واحد اتفاق بیافتد که معاون سرمایه‌های انسانی خود را مسئول دفتر هماهنگی استراتژیک می‌گذارد. شاید هم این طور نگاه می‌کند که برای حوزه منابع انسانی یک استراتژی رقابتی (competition) می‌خواهم و قبل از یک متخصص منابع انسانی، یک فرد استراتژیست را برای آنجا نیاز دارم.

مدیریت منابع انسانی امروز دیگر جوابگوی آموزش، سرانه آموزش، کارگزینی و سرانه کارگزینی و... نیست.

بحث من این است که، مزیت رقابتی همانند عوامل تغییر آفرین در سایر عوامل سازمانی نیز دچار تغییر می‌شود. بارها این جمله را شنیده‌ایم که، هیچ چیزی خطرناک تر از دل بستن به موفقیت‌ها و عوامل برترساز گذشته نیست؛ زیرا عوامل مزیت رقابتی در طول زمان خاصیت خود را به عنوان عامل برترساز از دست می‌دهند. تمام

شاید برخی سازمانهای ما در حال حاضر رقابت را حس نکنند، ولی می‌توان به آنها هشدار داد که در آینده نزدیک، تجارت جهانی به سراغ آنها خواهد آمد.

دکتر بابایی





دکتر ریحانی

تنها مزیت منحصر به فرد و غیرقابل کپی برداری سازمان، نیروی انسانی است.

فناوری می تواند شتاب دهنده تغییر یا تحول باشد، ولی هیچوقت منشاء تغییر و تحول نخواهد بود.

مدیران منابع انسانی سازمانها، مسئولان دفتر استراتژیک سازمان نیز محسوب می شوند.

تمام سازمانهایی که به عوامل برترساز و مزیت رقابتی گذشته خودشان بیش از نیاز چسبیده اند، به مرگ نزدیک شده و از بین رفته اند.

درمیان عوامل مزیت آفرین، تنها نیروی انسانی است که به عنوان ژن سازمانی و انحصاری بودن، به راحتی قابل از دست دادن نیست.

چیزی را که نیاز داریم تغییر در الگوی ذهنی مدیران ارشد سازمان و مدیران سازمان نسبت به مدیریت منابع انسانی است.

ما نباید در مدیریت سرمایه انسانی، مدیریت را از آن حذف کنیم، چون مدیریت یک بخش متمایز و کلیدی سرمایه انسانی است. ما الان در دانشگاهها، در کنار آموختن برنامه ریزی استراتژیک، ساماندهی، نظارت و کنترل به دانشجویان باید چیزهای دیگری را هم آموزش دهیم. علاوه بر اینها، چهار عامل جدید را طراحی کردیم که در الگوهای ذهنی مدیران باید ایجاد شود.

نخستین مورد ایجاد الگوی ذهنی جدید، نقشی است که مدیران باید در سازمان ایفا کنند و نخستین نقش، نقش رهبری سازمان به معنای تشخیص نقاط اندامی چرخش های استراتژیک یا نقاط تحول در سازمان است. نقاط چرخش استراتژیک و نقطه های تحول سازمان در کجاست؟ به طور مسلم نقش شناسایی این نقاط با مدیریت ارشد سازمانها است.

در مدیریت منابع انسانی مدیران باید پای روی راههای ناپیموده بگذارند و در مسیری حرکت کنند که دیگران آن راه را نپیموده اند. اگر قرار است

به عنوان مثال، آخرین مقاله تایلور دوتا سه سال قبل از مرگ او منتشر شد که مضمون یک سخنرانی بود. سخنانی که وی مطرح می کند، درباره انقلاب ذهنی (mental revolution) است که باید اتفاق بیافتد. به نظر بنده باید این انقلاب ذهنی اتفاق بیافتد، چرا که ما در حال حاضر در جایی هستیم که نیاز به بازیابی تفکرات تایلور داریم. بحث انقلاب ذهنی تایلور چیست؟ و در اندیشمندان و مدیران منابع انسانی کشور چه انقلاب ذهنی باید اتفاق بیافتد؟

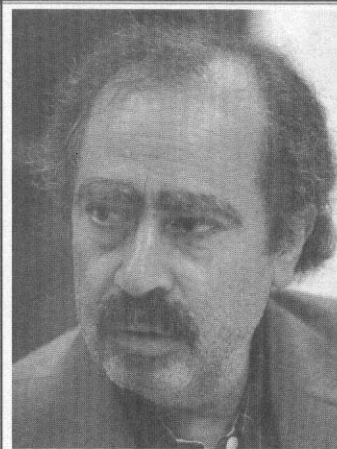
در زمینه تغییر و سرمایه انسانی باید بگویم، عواملی که در محیط بین المللی کسب و کار و یاد در محیط ملی کسب و کار وجود دارند، اجتناب ناپذیر است. بعضی از مسائلی که همیشه مطرح بوده و اجتناب ناپذیر است، مانند ارزش آفرینی برای مشتریان، نیازمندیها، فناوری اطلاعات و ارتباطات، ارزش آفرینی برای سهامداران و گروه های ذی نفع که دائم در حال تغییر هستند. نیازهای مشتریان به کالاهای سفارشی و نه استاندارد، ارزش آفرینی مستمر برای مشتریان و گروه های ذی نفع، فناوری اطلاعات و ارتباطات، تحولاتی را در مدیریت سازمان و از جمله مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده است که اولین

سازمانهایی که به عوامل برترساز و مزیت رقابتی گذشته خودشان بیش از نیاز چسبیده اند، به مرگ نزدیک شده و از بین رفته اند. نمونه های بسیاری از این سازمانها را در دهه های ۷۰-۸۰ و ۹۰ میلادی ملاحظه کرده ایم.

تفکر بنده این است که، در بین عوامل مزیت آفرین اگر تنها بر عامل نیروی انسانی به عنوان ژن سازمان متمرکز شویم، به راحتی قابل از دست دادن نیست و تنها پایداری و انحصاری بودن یک مزیت رقابتی که ویژگی خاص آن است، برای سازمان باقی می ماند.

مزیت رقابتی در پایداری و انحصاری بودن آن است و نیروی انسانی این قابلیت را نیز دارد. اما چه چیز نیروی انسانی این قابلیت را دارد؟ قطعا هر نیروی انسانی و خود انسان و تفکر و اندیشه اش می تواند برای ما مزیت رقابتی ایجاد کند، در نتیجه تمرکز به روی تفکر و اندیشه است.

بحث دیگر تفکر تایلور (Taylor) می باشد. شاید خیلی از دوستان و دانشجویان ماکه مدیریت می خوانند، وقتی در مورد اندیشه این متفکر مدیریت سخن می گویند، مواردی را به او منتسب می کنند که نشان می دهد حتی یک مقاله از خود تایلور نخوانده اند.



دکتر بابایی

مزیت رقابتی ناشی از شایستگی‌ها و توانمندی‌های سازمان است.

در شایستگی‌های سازمان، منابع انسانی بیشترین سهم را دارند.

اگر منابع انسانی را خوب مدیریت کنیم، ماحصل آن برای مشتری ارزش آفرینی است.

سازمانهای ما احساس رقابت شدید نمی‌کنند، بنابراین توجه به منابع انسانی و آموزش، به صورت یک ارزش اجتماعی، مشکل ما را حل نمی‌کند.

سازمانهای ما اگر احساس جدی برای مزیت رقابتی نکنند و یا رقابت را احساس نکنند، چگونه می‌توانیم به مدیریت ارشد آنها بگوییم که باید به فکر قابلیت باشند.

ارزش آفرینی

از سوداست و ریشه ارزش‌افزوده می‌باشد.

همه ما می‌دانیم که در چند دهه گذشته راجع به موضوع مزیت رقابتی و اینکه چرا برخی شرکتها نسبت به شرکت‌های دیگر عملکرد بهتری در بازار دارند، تحقیقات زیادی انجام شده است.

بحث‌های جدید که در این زمینه مطرح است، بیانگر این موضوع می‌باشد که مزیت رقابتی ناشی از شایستگی‌ها و توانمندی‌های سازمان است و ناشی از منابع و امکانات نیست. جنرال موتورز بزرگترین تولیدکننده خودرو است. در حالی که تویوتا در زمان خودش با وجود اینکه کوچکتر از جنرال موتورز بود و امکانات کمی هم داشت، توانست سهم بازار را از او بگیرد.

بنابراین مزیت رقابتی در توانمندی‌هاست و مشخص شده است که ریشه این توانمندی‌ها کجاست؟ بررسی‌ها شایستگی‌های سازمانهای مختلف را دراستعدادی می‌دانند که بتواند افراد شایسته را جذب، حفظ و اداره کند. دومین شایستگی «سرعت» است. یعنی بتواند تغییرات مهمی انجام دهد و با برقراری نظم همکاری‌های سازمانی را گسترش دهد. شایستگی‌های

به نظر ما ۵ ویژگی را نیروی انسانی باید کسب کند تا بتواند نقش خود را در ارزش آفرینی ایفا کند: ۱- تعلق به ارزشها و استراتژی‌های سازمان. ۲- وجدان کاری، بخصوص در زمانی که سازمان با بحران روبروست. ۳- تخصص و یادگیری مستمر و دانش روز فرد که اشاره به اقتصاد دانش محور که نیازمند نیروی انسانی دانش محور است، دارد. ۴- انضباط فرد، که به قول کالینز، انضباط در رفتار، انضباط در اقدام و انضباط در فکر فرد تجلی می‌یابد. ۵- تحکیم و قدرت نوآوری.

اینها مواردی است که آدمهایی با این خصایل و ویژگیها در کنار مدیرانی که نقش آنها را نیز اشاره کردم، می‌توانند مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد کنند.

دکتر بابایی: آقای دکتر اعرابی فرمودند

که، اگر ما فلسفه وجودی هر سازمان یا شرکت را ارزش‌افزوده یا سود آن محسوب کنیم، ریشه این سود در مزیت رقابتی نیست، بلکه سازمان وقتی می‌تواند به سود دست یابد که کالا و خدماتی را عرضه کند و مشتری هم بیرون برای خرید آن وجود داشته باشد. بنابراین مزیت رقابتی بالاتر

مدیر منابع انسانی روال عادی دیگران را طی کند، آن تحول اتفاق نمی‌افتد.

نکته دیگری که مدیر منابع انسانی باید به آن بپردازد، توجه به قالب‌های ذهنی و تیم مدیریتی خودش می‌باشد. ما در مورد نیروی انسانی به عنوان یک اقدام‌گر در حوزه منابع انسانی، مطالعات زیادی را انجام دادیم تا در زمینه‌های مختلف، عوامل ارزش آفرینی برای گروه‌های ذی‌نفع‌مان را پیدا کنیم.

سازمانها در برنامه‌ریزی استراتژیک چند هدف عمده را دنبال می‌کنند که از جمله می‌توان به سامان‌دهی ارزش آفرینی برای مشتریان، یا معماری نظام مدیریت منابع انسانی سازمان که موجب ارزش آفرینی برای همکاران و سرمایه انسانی می‌شود، یا مدیریت ریسک یکپارچه در سازمان مدیریت اشاره کرد که منافع سهامداران را تضمین کند؛ برای رسیدن به این اهداف می‌توان به این نتیجه رسید که برای تمام گروه‌های ذی‌نفع، اعم از کارکنان، مشتریان و سهامداران آنچه که مزیت آفرینی می‌کند، قدرت یادگیری افراد است. اما این سؤال مطرح می‌شود که آیا هر نیروی انسانی می‌تواند این مزیت آفرینی را ایجاد کند؟



دکتر اعرابی

نیروی انسانی می تواند دو نتیجه دربرداشته باشد: ایجاد ارزش افزوده و ایجاد مزیت رقابتی، حسن مزیت رقابتی در این است که ارزش افزوده ایجاد می کند.

در جریان عوامل توسعه باتوجه به اینکه نیروی انسانی قابل کپی برداری نیست، در اولویت اول قرار دارد.

نیروی انسانی، غیرملموس ترین فعالیت یک مدیر است و درعین حال کمترین هزینه را دارد.

سه عنصری که می توانند مزیت رقابتی ایجاد کنند عبارتند از: نیروی انسانی، ساختار و تکنولوژی.

عبارت دیگر آیا شرکتها و سازمانها در ایران ظرفیت لازم را دارند یا خیر؟ اگر بپذیریم که مابعدنیال ارزش آفرینی در هر شرایطی و در هر سطحی و برای هر کسب و کاری هستیم، در این صورت ارزش آفرینی می تواند در دو حالت اتفاق بیافتد:

۱- زوری ۲- شانس

زوری مثل این می ماند که در یک کارخانه مثلا مدیریت فشار بیاورد که به جای یک ساعت، دو ساعت کار کنید و امکان پذیر هم هست. شانس زمانی است که دری به تخته بخورد و یک چیزی گیرمان بیاید! مثلاً جنسی را دارید، یک باره برف می آید و آن جنس دو برابر قیمت فروش می رود. اما در تئوری جایی برای این حرفها نیست و بحث ارزش آفرینی پایدار را مطرح می کنیم. یعنی شما به گونه ای طراحی می کنید که ارزش آفرینی امکان استمرار دارد. بنابراین اگر ما بخواهیم ارزش افزوده پایدار داشته باشیم، به ناچار باید به سراغ یک مزیت رقابتی برویم. اگر شما مجبور شدید برای پایداری خود حتی در شرایط غیررقابتی، ارزش آفرینی پایدار داشته باشید، باید دو موضوع زوری و شانس را مستثنی کنید و برای پایداری

که، سازمانهای ما اگر احساس جدی برای مزیت رقابتی نکنند و یا رقابت را احساس نکنند، چگونه ما می توانیم مدیریت ارشد آنها را مجاب کنیم و به آنها بگوییم که شما باید به فکر قابلیت باشید. برای قابلیت باید فرایندهای منابع انسانی را خوب طراحی و مدیریت کنید و توسعه منابع انسانی داشته باشید.

بنابراین پرسش اول من این است که، چگونه می توانیم این احساس نیاز را در سازمانهای خودمان به وجود بیاوریم؟ وقتی به راحتی سود به دست می آوریم و احساس رقابت سنگینی با رقبای خارجی نداریم، چه لزومی دارد که ما به بازنگری در فرایندهای منابع انسانی بپردازیم؟ پرسش دوم اینکه، مطالبی که عنوان می شود شرایط آنها برای ما فراهم نیست و به راحتی نمی توانیم نیروی انسانی را جابجا کنیم، در چنین شرایطی چه باید کرد؟

دکتر اعرابی: پرسش دیگر این است که، توسعه منابع انسانی در سازمانها و بنگاههای ما چه جایگاهی دارد؟ و آیا اصولاً از شرایط لازم برای ایجاد مزیت رقابتی برخوردار است؟ به

دیگر یادگیری، دانش سازمان، نوآوری، ارتباط با مشتری و... هستند. اگر جنس تمام این شایستگیها را نگاه کنیم، متوجه می شویم که هیچیک ناشی از تکنولوژی و منابع نیستند، بلکه منابع انسانی، بیشتر سهم عمده در آن دارد. اگر ما منابع انسانی را خوب مدیریت کنیم، یا شایستگی را تلفیقی از منابع و مهارتها و انجام دادن کارها بدانیم و همه اینها را به نوعی مدیریت کنیم که نسبت به بقیه بهتر عمل کند، ما حاصل آن برای مشتری ارزش آفرین و غیرقابل تغییر است و در نهایت، باعث ایجاد مزیت رقابتی می شود.

عامل اصلی در این مزیت رقابتی همان مدیریت منابع انسانی است و برای همین موضوع، در بیشتر مدل های تعالی سازمان، وزن زیادی برای رهبری سازمان قائل می شوند.

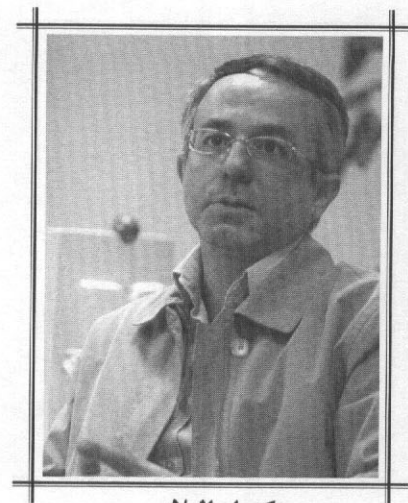
شرکتهای ایرانی می گویند، من خوب کار می کنم و مزیت رقابتی هم نمی خواهم چون رقیب ندارم، یا احساس این رقابت رانمی کند. مشکل ما اینجاست که سازمانها احساس رقابت شدید نمی کنند، بنابراین توجه به منابع انسانی و آموزش به صورت یک ارزش اجتماعی، مشکل ما را حل نمی کند. مسئله ما در این است

همه شرکتهایی که در کسب و کار خود موفق هستند، از شرکتهایی محسوب می‌شوند که در حوزه مدیریت بر منابع انسانی خود موفق‌اند.

لیست شرکتهای برتر جهان نشان می‌دهد که فرایند منابع انسانی، واحد منابع انسانی، مدیر و کارشناسان منابع انسانی سازمان چقدر می‌توانند یک تکیه‌گاه استراتژیک برای موفقیت سازمان باشند.

حوزه منابع انسانی باید خودش را با کسب و کار سازمان گره بزند و ارزش افزوده ایجاد کند.

براساس یک تقسیم‌بندی از فرایندها در سازمان، مدیریت منابع انسانی یکی از اصلی‌ترین فرایندهای مدیریت و پشتیبانی است که باید از ایجاد ارزش افزوده و استمرار مزیت رقابتی حمایت کند.



دکتر ابوالعالی

مهارت فنی مورد نیاز می‌باشد.

دکتر آذرهوش: ما در مورد این صحبت‌ها دو تحلیل می‌توانیم داشته باشیم: یکی رویکرد شناخت و تحلیل است و دیگری رویکرد توصیه و تجویز. به نظر من قبل از اینکه تجویز کنیم، بهتر است به شناخت و تحلیل مسئله پردازیم و به اتفاق نظر برسیم. با اتفاقاتی که در دنیا افتاده، نگاه به مدیریت منابع انسانی به نگاهی استراتژیک تبدیل شده است. در سازمانهای دانش محور اکنون این باور بوجود آمده است که مدیریت منابع انسانی می‌تواند در خدمت کسب مزیت رقابتی باشد. ما برای تحلیل درست و دقیق موضوع باید تحولی را که در این زمینه اتفاق افتاده است بشناسیم و بدانیم که سابقه آن از کجا است تا بتوانیم درس بگیریم و اتفاقاتی را که می‌تواند در کشور ما نیز بیفتد پیش‌بینی کنیم و خودمان را برای آنها آماده کنیم؟

آیا این تحول در ایران هم رخ داده و یا در شرف وقوع است؟ یا اینکه هنوز این بحث‌ها به ما مرتبط نیست و در اینجا موضوعیت ندارد.

من می‌خواهم اول شناخت خودم را از این قضیه مطرح کنم و دیگر

مشکل بودن هم باید گفت مشکل‌ترین کار در نیروی انسانی و ساده‌ترین کار روی تکنولوژی است؛ زیرا در تغییر تکنولوژی مدعی وجود ندارد، ولی در تغییر نیروی انسانی مدعی وجود دارد که اعتراض می‌کند.

بحث مهم دیگر، بادوام بودن است، باید پرسید کدامیک از این سه عامل بادوام‌تر است. شما اگر موفق شوید از طریق نیروی انسانی مزیتی را پیدا کنید، دوام بیشتری برای شما خواهد داشت و ممکن است یک نسل برای شما کار کند، ولی عوامل دیگر عمر کوتاهتری دارند.

در نتیجه سه متغیر را با چندین عامل نام بردم یکی دیگر از این عوامل نوع مهارت مورد نیاز است. شما می‌دانید اگر مدیری بخواهد وارد بحث‌های نیروی انسانی شود، مهارتی که باید هیئت مدیره، مدیرعامل و اعضای مدیریت آن سیستم داشته باشند، با مهارت در تکنولوژی متفاوت است.

اگر تقسیم‌بندی متعارف خود را مبنی بر مهارت انسانی، مهارت ادراکی و مهارت فنی را در نظر بگیریم، مشخص است که در نیروی انسانی بیشترین نیاز، مهارت انسانی برای مدیران می‌باشد، در بحث ساختار مهارت ادراکی و در بخش تکنولوژی،

ارزش افزوده به دنبال یک مزیت رقابتی بگردید. ولی نوع و میزان این مزیت رقابتی در شرایط مختلف متفاوت است.

در پاسخ به پرسش دوم جلسه، از لحاظ تئوریک باید بگویم، در یک ماتریس، سه عنصری را که می‌توانند مزیت رقابتی ایجادکنند به این شرح می‌توان برشمرد:

- ۱- نیروی انسانی
- ۲- ساختار
- ۳- تکنولوژی.

حال چند پرسش مطرح می‌شود. پرسش نخست این است که، کدامیک از اینها هزینه برتر هستند؟ به نظر می‌رسد برای مدیریت تکنولوژی هزینه بیشتری لازم است و نیروی انسانی کمترین هزینه را دارد. ویژگی دیگر ملموس بودن است. نیروی انسانی غیرملموس‌ترین فعالیت یک مدیر است، ولی تکنولوژی این‌طور نیست چون به راحتی به نظر می‌آید. ویژگی زمان بر بودن هم مطرح است. قطعاً بیشترین زمان از مدیریت را نیروی انسانی می‌گیرد و کمترین زمان هم مربوط به تکنولوژی است.

بنابراین به این نتیجه می‌رسیم که هرچند هزینه‌های نیروی انسانی برای مدیریت زیاد نیست، ولیکن غیر ملموس و زمان‌گیر هستند. در بحث

هرچقدر یک صنعت به سمت صنایع پیشرفته حرکت کند، تاکید بر نیروهای دانشی افزایش پیدا می کند.

برخی از کشورهای پیشرفته، چشم انداز خود را صادرات بدون حجم (تولید دانش) قرار داده و از طریق دانش بیشترین ارزش افزوده را ایجاد کرده اند.

علی رغم ایجاد مزیت رقابتی بالا در حوزه توسعه منابع انسانی، متأسفانه در بسیاری موارد توسعه منابع انسانی صرفاً با آموزش مترادف گرفته می شود.

یکپارچگی بین فرایندهای مدیریت منابع انسانی و همراستایی این فعالیتها با استراتژی اصلی سازمان، موجب موفقیت و برتری سازمان می شود.

چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، با ۹ محور اصلی و بررسی ۴۲ چالش عمده در حوزه منابع انسانی، در اواخر اردیبهشت ماه در تهران برگزار می شود.



دکتر غفاری

می گذارد. به عنوان مثال در این گونه سازمانها مسئله روزآمد کردن دانش خیلی مهم است؛ زیرا با دانش روز زندگی می کنند، مسئله بازآموزی و کسب دانش های نو اهمیت زیادی می یابد چون دانش به صورتی مستمر افزایش می یابد و تغییر می کند، تشخیص اینکه چه زمانی باید بازآموزش انجام شود کار مشکلی می شود. با این وصف مسئله خودآموزی مطرح می شود و اهمیت پیدا می کند. برای آنکه استخدام پذیر باشد لاجرم فرد برای خود برنامه توسعه فردی تهیه می کند. نیاز به دانش و کسب دانش و نیاز به آدام دانش محور، تغییراتی در سیستم منابع انسانی سازمان ایجاد می کند. اگر چنین نیازهایی وجود نداشت مانند گذشته مرکزی برای شما نیازسنجی آموزشی می کرد و فهرستی به شما می داد که این نیازهای شماست و این دروسها، اما وقتی سیستم پویا و در حال تحول دائم است نمی توان صبر کرد، لاجرم سازوکارهای خودیاری تقویت می شود.

از سوی دیگر سازمانهای دانش محور نیاز به خلاقیت و نوآوری دارند لاجرم به ایجاد سازوکارهایی می پردازند که به خلاقیت و نوآوری کارکنان کمک می کند. به عنوان مثال

کنید و در رقابت، ابتکار بیشتری به خرج دهید. در اقتصاد دانش محور اگر با ابزارها و روشهایی رقابت کنید که قابل تقلید باشد، به آسانی از صحنه رقابت خارج خواهید شد.

در اینجا این سوال را می توان مطرح کرد که در کشور ما رقابت دانش پایه وجود دارد. در صنایع اتومبیل، پتروشیمی، نفت، گاز و فولاد کشور ما اصولاً بازار رقابتی جدی وجود ندارد، بنابراین اگر شما شرکتهای بزرگی که اهرم های اقتصادی را در دست دارند در نظر بگیرید مطالبی نظیر کسب مزیت رقابتی پایدار برای شان مصداق پیدا نمی کند.

اما در برخی از صنایع مانند فناوری اطلاعات و شرکتهای نرم افزاری که اغلب دولتی هم نیستند و در معرض تغییرات مستمر دانش قرار دارند، حتی در کشور ما این اتفاقاتی نظیر کشورهای صنعتی مشاهده می شود.

در اقتصادهای دانش محور، مدیریت دانش اهمیت پیدا می کند. در مدیریت دانش چند نگرانی وجود دارد: کسب دانش، روزآمد کردن دانش، تولید دانش، حفاظت از دانش، کاربرد دانش و تسهیم دانش.

هریک از این نگرانیها بر نظام مدیریت منابع انسانی سازمانها تأثیر

اینکه با تجربه محدودی که دارم نمونه ای از تأثیر این تحول را که در یکی از سازمانهای کشورمان بیان کنم. در دنیای صنعتی آنچه که با نام Industrial Production Enterprise معرفی می شود در حال حاضر از دو سو در حال تغییر شکل است. یک جهت گرایش به نوآوری است؛ زیرا در دنیای کنونی نوآوری به ابزار مهم رقابت تبدیل شده است. بسیاری از سازمانها ناچارند به سمت و سوی دانش افزایی بروند. ایده سازمانهای یادگیرنده دانش آفرین از اینجا ناشی شده است. در این دنیای رقابت اگر سازمانها بخواهد با معلومات قبلی خود ادامه دهد عمرشان کوتاه می شود. بناچار به طرف دانش آفرینی می روند. دومین مسیر ورود به قلمرو خدمات است که بسیار دانش محورتر و انسان محورتر و مزیت های رقابتی در آن کمتر قابل تقلید است.

دکتر اعرابی: یعنی می فرماید دومی انسان محورتر است.

دکتر آذرهوش: کارهای خدماتی انسان محورتر است؛ در بسیاری موارد به دانش بیشتری نیاز دارد، در کار خدماتی عوامل بیشتری را باید کنترل

کار تیمی را توسعه می دهند و ترغیب می کنند. در چنین شرایطی کار تیمی به خاطر جنبه تزئینی آن مورد توجه قرار نمی گیرد، ضرورت اقتصادی آنرا تجویز می کند. اگر تیم تشکیل نشود، دوره نوآوری طولانی می شود. از طریق تیم، تبادل افکار خلاق سریع تر می شود و تعداد بارقه های ذهنی بیشتر می گردد. این فرایند به کسب مزیت رقابتی از راه کوتاه شدن دوره نوآوری کمک می کند.

مراد از این مثالها آن است که تحول در مدیریت منابع انسانی در عصر کنونی ناشی از الزامهای جدید در محیط رقابت است. برای پی بردن به این الزامها باید هم شرایط درون و هم برون سازمان را نگاه کنیم. یکی از نشانه هایی که به کمک آن می توان به اهمیت منابع انسانی از دیدگاه مدیریت پی برد، این موضوع است که آیا در هیئت مدیره، منابع انسانی وجود دارد؟

دکتر بابایی: شاید برخی سازمانها در حال حاضر رقابت را حس نکنند، ولی ما می توانیم این هشدارها را به آنها بدهیم که در آینده نزدیک تجارت جهانی سراغ آنها خواهد آمد.

دکتر غفاری: شاید بحث این باشد که در بعضی سازمانها رقابت و نوآوری های شدید، مدیران را وادار می کند که توسعه منابع انسانی جزء لاینفک وظایف آنها باشد. هر اندازه شدت رقابت فزونی می یابد، شکار مغزها یا استعدادها و استفاده از همه توان سرمایه های انسانی از اقدامات حیاتی مدیران ارشد به حساب می آید.

دکتر اعرابی: در همین دستگاههای دولتی که هیچ رقابتی ندارند به این نتیجه

منابع انسانی باید با شریک استراتژیک مدیریت سازمان باشد، درحالی که قبلاً تنها یک عامل اجرای مقررات تلقی می شد.

دکتر ریحانی: در سازمانهای خدماتی یا نظامی تکنولوژی محور مانند نیروی دریایی و نیروی هوایی، نیروی انسانی نقش کلیدی بازی می کند. در سازمانهایی هم که در فضای رقابتی کار می کنند، مباحث مدیریت منابع انسانی و توسعه سرمایه انسانی و استفاده از اندیشه های انسانی از جایگاه خوبی برخوردار نیست.

دکتر اعرابی: اتفاقات ایران، غیر از دنیا است، میزان توجه سازمانهای بزرگ و انحصاری به منابع انسانی بسیار بیشتر از شرکتهای کوچک بخش خصوصی است. در ایران موسسات رقابتی، دولتی و بزرگ بیشتر از سایرین به این بحث رسیده اند به دلیل اینکه نمی توانستند مأموریت خود را به نحو احسن انجام دهند و نمی توانستند انتظارات جامعه را پاسخگو باشند. بالعکس آنهایی که دنبال سود مادی بودند، همه شان به بدبختی دچار شدند و به نیروی انسانی نپرداختند؛ زیرا فکر می کردند که کار راحتی است.

دکتر ریحانی: چیزی که ما احتیاج داریم بحث مدل های ذهنی است، تا زمانی که ما در مدیران خود، ۴ ویژگی را ایجاد و تمرین نکنیم، بحث مدیریت منابع انسانی در سازمانها جا نخواهد افتاد. سپهد شهید صیادشیرازی در جمله ای گفته است: فرمانده یک واحد، مسئول رشد آن واحد است، نه مسئول اداره آن. بنابراین ویژگی اول، قبول مسئولیت رشد است و دومین و سومین ویژگی به ترتیب اعتماد کردن



رسیده اند که بدون آدمهای آموزش دیده و با سواد، آن دستگاهها را هم نمی توانند اداره کنند.

دکتر آذرهوش: اینکه از آدمهای باسواد استفاده شود یک مطلب است و این که شما بخواهید دستگاه خود را طوری بگردانید که بتوانید مزیت رقابتی پایدار کسب کنید، مطلب دیگری است.

دکتر اعرابی: سازمانها در همین شرایط فعلی ایران مجبورند که به توسعه نیروی انسانی توجه کنند وگرنه حتی نمی توانند امور جاری خود را اداره کنند. من به میزان توجه به این موضوع کاری ندارم، بلکه بحث من این است که در شرایط فعلی، تعریف اقتصادی از رقابت، فقط بودن چندکارخانه در کنار هم نیست.

دکتر آذرهوش: در اقتصاد که تکنولوژی و ذائقه مشتریان به شدت در حال تغییر است، شما اگر کند حرکت کنید، عقب می مانید. در دنیایی که با این سرعت می چرخد شما نیاز به مشارکت منابع انسانی ویژه ای دارید که با نوع منابع انسانی ۵۰ سال پیش فرق می کند. امروزه بحث این است که، چرا مدیر

و تفویض اختیار می‌باشد.

دکتر غفاری: در پایان بخش نخست می‌گذرد، لازم می‌دانم توضیحاتی را در مورد کنفرانس آینده توسعه منابع انسانی به اطلاع خوانندگان عزیز ماهنامه تدبیر برسانم. بعد از برگزاری سه کنفرانس موفق توسعه منابع انسانی، چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی ۳۱-۳۰ اردیبهشت سال ۸۷ در تهران برگزار می‌شود. کمیته علمی، امسال با ابعاد وسیعتر و جامعتر تشکیل شد و با توجه به چالشهای زیاد در حوزه توسعه منابع انسانی، ۴۲ چالش توسعه منابع انسانی را احصاء کرد. به عنوان مثال بحث عدم فرهنگ مناسب برای جانشین پروری، استعداد یابی، بحث نبود شایسته سالاری، عدم تفکیک مالکیت و مدیریت در بخشهای خصوصی، فقدان تراز منابع انسانی کشور، عدم اجرای نیازسنجی منابع انسانی در سطح کشور، کار آفرینی، بحث بهره‌روی نامناسب نیروی کار و چالشهای دیگر از جمله مهمترین مباحث مطرح در این زمینه هستند.

به منظور پاسخگویی به این چالشها، کمیته علمی، ۹ محور را مشخص کرد تا پاسخگوی بسیاری از این مسائل باشد و در عین حال بخشی از مسائل فعلی ما را همچون، نقش توسعه منابع انسانی در تحقق چشم‌انداز، برنامه پنجم توسعه و اصل ۴۴ قانون اساسی



جواب دهد.

علاوه بر اینها، چالشهای توسعه منابع انسانی را در بخشهای مختلف مثل بخش خصوصی، دولتی، تعاونی و بنگاههای کوچک و راههای برون رفت از این چالشها را در این کنفرانس بررسی خواهیم کرد و منتظر هستیم که سازمانها، محققان و اساتید، دیدگاههای خود را در این محورها منعکس کنند. بحث دیگر «هدف توسعه و ترویج نگرش تخصصی و معرفی آخرین دستاوردهای علمی- پژوهشی» است که رویکردها و تئوریهای جدید را در حوزه منابع انسانی طرح خواهیم کرد.

مقوله جدیدی دیگری هم امسال با عنوان «نقش توسعه منابع انسانی در تعامل با اخلاقیات» وارد شده است که تعامل توسعه منابع انسانی با فلسفه و مبانی دینی را مطرح می‌کند؛ زیرا یکی از چالشهای ما این است که می‌گویند بحثهای مدیریتی از غرب آمده و با فرهنگ و ارزشهای کشور ما بومی نشده است، که این موضوع هم چالشی است که باید بزرگان علمی و مدیریتی کشور به آن بپردازند. بحث دیگر ما تغییر ترکیب نیروی

کار است. با توجه به تغییر در ترکیب نیروی تحصیل کرده، ما بالای ۶۸ درصد فارغ‌التحصیل زن داریم، اما ترکیب مدیریتی زنان در صنعت کشور فقط ۲ درصد است. یکی از محورهای کنفرانس به این موضوع تخصیص یافته است اصولاً حوزه منابع انسانی گرایش به پرورش دیگران است و اساساً رویکردی Mother Oriented است، چون مدیر منابع انسانی دیگران را توسعه می‌دهد و حتی ممکن است خودش به اندازه سایر کارکنان توسعه پیدا نکند که این یک خصوصیت مادرانه است. به این لحاظ بسیاری از مدیران منابع انسانی در دنیا خانمها هستند. در سازمان گسترش ۱۰ درصد از مدیران منابع انسانی و در مسئولیت آموزش نیز ۲۰ درصد خانم هستند، اما این آمار در سطح کشور و در سایر حوزه‌ها، بسیار پائین است. مفاهیم نوظهور مانند فناوری اطلاعات (IT) در بخش نیروی انسانی، بحث چابکی سازمانها و نقش مدیریت منابع انسانی نیز از جمله محورهای مورد بحث در کنفرانس خواهند بود.

به هر صورت ما ۹ محور را در این کنفرانس با کمک هیئت علمی محور قرار دادیم و تا پایان امسال هم مجال دریافت مقالات هست.

امیدوارم تا پایان سال ۸۶ که زمان اخذ مقاله‌ها است، شاهد ارائه مقالات و تجارب اندیشمندان و مدیران کشور باشیم و موفق شویم کنفرانسی در شان تاریخ، تمدن و بلوغ سازمانهای ایرانی برگزار نماییم.

تدبیر: با آرزوی توفیق و بهکامی برای شرکت‌کنندگان محترم در میزگرد و خوانندگان عزیز مجله در سال جدید، بخش دوم و پایانی میزگرد در شماره فروردین ماه به اطلاع خواهد رسید. □