

منابع انسانی کارآمد

تکیه گاه استراتژیک سازمان



شرکت کنندگان در میزگرد



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



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



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



سیدمحمد اعرابی: دکترای مدیریت، عضو هیات علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی، دبیر علمی چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی



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



فریدون آذرهوش: دکترای مدیریت دولتی از دانشگاه کالیفرنیای جنوبی، عضو سابق هیات علمی دانشگاه علامه طباطبایی و سازمان مدیریت صنعتی، مشاور و مدرس مدیریت در موسسات آموزش عالی و نگاههای صنعتی

اشاره

به پاره‌ای از مهم‌ترین آنها در پی اشاره می‌شود:

- نگاه به مدیریت منابع انسانی، به نگاهی استراتژیک تبدیل شده است.
- بسیاری از تحولات سالهای اخیر در مدیریت منابع انسانی، نتیجه الزامات مدیریت دانش است.
- مزیت رقابتی به سمت اقتصاد دانش محور حرکت کرده است.
- فناوری می‌تواند شتاب دهنده تغییر باشد، ولی هیچ وقت منشاء تغییر و تحول نخواهد بود.
- تنها مزیت منحصر به فرد و غیرقابل کپی برداری سازمان، نیروی انسانی است.
- در شایستگی‌های سازمان، منابع انسانی بیشترین سهم را دارند.
- نیروی انسانی می‌تواند دو نتیجه در بر داشته باشد: ارزش افزوده و مزیت رقابتی.
- حوزه منابع انسانی باید خود را با کسب و کار سازمان گره بزند و ارزش افزوده ایجاد کند.

در بخش حاضر که بخش دوم و پایانی میزگرد را تشکیل می‌دهد، خوانندگان با نکات و ابعاد جدیدی از موضوع آشنا خواهند شد. با امید به این‌که این‌گونه مباحث، ما را بیشتر به اهمیت موضوع آگاه سازد، بخش پایانی میزگرد را از نظر می‌گذرانیم.

تا چندی پیش، برخی از منتقدان بر این باور بودند که ویژگیهای تکنولوژی نظیر سرعت، شتاب، تنوع و قدرتمندی موجب می‌شود که تکنولوژی در سازمانها جایگزین نیروی انسانی شود، اما هر روز این حقیقت بیشتر آشکار می‌شود که انسان در راس مسائل سازمان قرار دارد و در پی آن به کارگیری نیروی انسانی دانش محور، سازمانها و بنگاهها را با چالشها و رقابتهای جدید روبرو کرده است.

خوشبختانه در جامعه مدیریتی ما، میزان توجه به مقوله منابع انسانی روز به روز افزایش یافته و اهمیت خود را بازمی‌یابد. بر همین اساس ایجاد واحدهای مدیریت منابع انسانی در سازمانها، جذب و پرورش نیروهای خلاق و دانشگر، ایجاد انجمن مدیریت منابع انسانی، افزایش انتشار مقالات، کتابها و برگزاری همایشها و سمینارهای گوناگون در حوزه منابع انسانی در همین راستا قرار دارد و بی‌شک همه حاکی از ضرورت توجه بیشتر مدیران به این مساله مهم و اساسی است.

با توجه به اهمیت موضوع و نزدیکی برگزاری چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تدبیر بر پایه رسالت فرهنگی، علمی و مطبوعاتی خود، میزگردی را با حضور گروهی از اندیشمندان و مدیران منابع انسانی برگزار کرده است که مجموعه مباحث آن، در دو بخش فراهم آمده است. در بخش نخست که در شماره گذشته به چاپ رسید، نکاتی بیان شد که



تدبیر: به نام خدا. در نخستین بخش میزگرد تدبیر، دوستان و عزیزان حاضر در جلسه درباره ابعاد و جوانب موضوع مورد بحث، دیدگاهها و نظرات خود را بیان کردند و به پرسشها پاسخ گفتند. در جلسه گذشته ضمن بحث درباره اهمیت و جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمانها و بنگاهها و نقش آن در موفقیت و برتری بنگاهها، محورهای نظیر مزیت رقابتی، ارزش افزوده، مسایل استراتژیک، دانش محوری، اقتصاد جهانی و چند محور دیگر مورد نقد و بررسی قرار گرفت.

دوستان در بخش نخست میزگرد ضمن تاکید بر جایگاه استوار مدیر منابع انسانی در سازمانها به این نکته اشاره کردند که یک مدیر موفق منابع انسانی باید در عین حال که چالشهای استراتژیک سازمان را درک می کند، شریک کسب و کار استراتژیک سازمان تلقی شود. به بیان دیگر باید خودش را با کسب و کار سازمان گره بزند و ارزش افزوده و مزیت رقابتی ایجاد کند. همچنین بر این سخن تاکید شد که همه شرکتهای موفق، شرکتهایی بوده اند که در حوزه مدیریت منابع

انسانی نیز موفق بوده اند. علاوه بر این در شماره گذشته اعلام شد که چهارمین کنفرانس دو روزه توسعه منابع انسانی با مشارکت سازمانی گسترش و نوسازی صنایع ایران با هدف بررسی مسایل و چالشهای توسعه منابع انسانی در بنگاههای کسب و کار و تبادل تجربه های داخلی و بین المللی با حضور صاحب نظران، مدیران و سایر علاقه مندان در اواخر اردیبهشت ماه در تهران برگزار می شود. تدبیر ضمن استقبال از تشکیل چنین کنفرانس هایی که در جهت توسعه و تقویت حوزه منابع انسانی در کشور صورت می گیرد، از شرکت کنندگان محترم در جلسه درخواست می کند که متناسب با وقت جلسه، به طرح بقیه نظرات و دیدگاههای خود بپردازند.

دکتر اعرابی: سوال این است که توسعه منابع انسانی در سازمانها و بنگاههای ما چه جایگاهی دارد و آیا شرایط لازم برای ایجاد مزیت رقابتی وجود دارد یا خیر؟
دکتر آذرهوش: اگر شما بخواهید ببینید که چه اتفاقی می افتد که دنبال مزیت

رقابتی هستید، باید به دنبال این موضوع باشید که آیا شرکتهایی که ناچار شدند این کار را انجام دهند، سیستم آنها با شرکتهایی که ناچار نشدند انجام دهند چه تفاوتی دارد؟

دکتر اعرابی: اتفاقاتی که افتاده وضعیتی را ایجاد کرده است که موجب رشد علم و دانش و افزایش سرعت تغییرات علم شده است. در عین حال فضایی را ایجاد کرده است که امروز نسبت به گذشته حتی سازمانهای انحصاری دولتی در یک فضای اقتصاد دولتی هم نمی توانند این موضوع را نادیده بگیرند.

دکتر آذرهوش: در یک کشور صنعتی مانند آمریکا که قبلا اعتقاد چندانی به توسعه مدیریت منابع انسانی نبود، چرا اکنون اهمیت پیدا کرده است؟ این تغییری نیست که به دلخواه مدیر صورت گرفته باشد، بلکه شرایطی خارج از کنترل مدیر، تحول در ساختار علم، نوآوری، رقابت، شیوه ارائه و سرعت ارائه محصول جدید باعث شده است که در هیات مدیره شرکتها مدیران منابع انسانی وارد شوند. ما

توسعه منابع انسانی در سازمانها، یک امر زمان‌بر است.

کوتاه بودن عمر مدیران در سازمانها، توسعه منابع انسانی را با مشکل مواجه می‌کند.

دکتر بابایی

باید جنس تحولات را بشناسیم. اگر می‌خواهیم بدانیم که تحولات دنیای رقابت در سازمانهای کشور ما نیز تاثیر داشته است، باید به سراغ سازمانهایی برویم که این اتفاقات در آنها روی داده است.

اگر سیر تحول شرکتهای کسب و کار در دنیای صنعتی را مطالعه کنیم، درمی‌یابیم که از نوع تحولاتی که در آنجا رخ داده است در کشور ما هم می‌تواند اتفاق افتد. اگرچه بسیاری از بنگاههای کسب و کار ما در ایران هنوز دنبال کسب مزیت رقابتی پایدار نرفته‌اند، ولی در مواردی که صنعتی دانش پایه در فشار رقابت قرار گرفته، به ناچار دنبال نظامی رفته است که شباهت بیشتری با نظامهای سازمانی متناسب با کسب مزیت رقابتی دارد تا نظامهای معمولی.

دکتر ابوالعالی: همان‌گونه که آقای دکتر آذرهوش اشاره کردند، در این سالها در صنعت خدمات بخصوص خدماتی مانند فناوری اطلاعات (IT) اتفاقات جدیدی رخ داده است، علاوه بر این به نظر من در دنیای تولید هم اتفاقاتی در حال رخ دادن است. اگر شما حاشیه سود شرکتهای

خودروسازی داخلی را که خیلی هنوز وارد بازار رقابت جهانی نشده‌اند تحلیل کنید، متوجه می‌شوید از بابت اینکه سود خوبی به سهامداران‌شان بدهند، به شدت تحت فشار هستند که بهره‌وری را بالا ببرند.

اینکه شرکتی فارغ از این فشارها از کاروان عقب نیفتد، به منابع انسانی به عنوان یک ضرورت می‌پردازد و یا اینکه برای تبدیل کسب‌وکارش به یک مزیت رقابتی پایدار در این مسیر تلاش کند، این مسایل می‌تواند با هم تفاوت داشته باشد.

ممکن است ما در خیلی از سازمانها هزاران میلیون ساعت آموزش دهیم، اما اینکه واقعا این آموزشها Business Oriented Profit, Oriented Customer Problem based هست، من تردید دارم، ولی آن فشار به ما کمک می‌کند که فعالیتهای ما در حوزه منابع انسانی به سمت تحقق هدفهای استراتژیک سازمان حرکت کند.

چندی پیش سمینار برند (نام تجاری - Brand) در تهران تشکیل شد. آدم فکر نمی‌کند که در سازمانهای ایرانی هنوز موضوع برند یک موضوع جدی باشد، منتهی یک کنفرانس مستقل برگزار شد و ۵۰۰ مدیر و مدیران ارشد طی ۲ روز در سمینار شرکت کردند تا یاد بگیرند برند چیست و چگونه می‌توانند برای سازمان خود برند بسازند؛ زیرا این عامل در دنیای رقابت، دارای سهم است.

حال اگر بپذیریم که بعضی از سازمانهای ما کمی زودتر و یا کمی دیرتر ضرورت را عمیق‌تر احساس کنند، چطور می‌توانیم این فرایند را به موجودیت شریک استراتژیک (Partner Strategic) تبدیل کنیم؟ و چگونه واحد منابع انسانی می‌تواند این نقش را ایفا کند؟

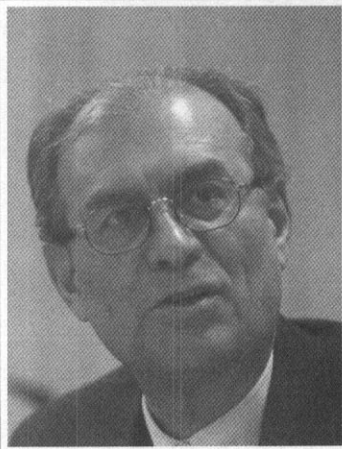
به نظر من از دو جهت می‌توان به این مسائل نگاه کرد: یک جهت این است که آدمهایی که در این فرایند و واحد منابع انسانی درگیر هستند، خودشان را به کسب‌وکار، بازار، مسائل استراتژیک و دنیای کسب و کار شرکت نزدیک کنند. راه دوم این است که آدمهایی را که استراتژیست سازمان هستند و با مشتری و تکنولوژی سروکار دارند و زودتر از ما محیط را احساس می‌کنند، به فرایند منابع انسانی نزدیک کنیم.

یکی از توصیه‌هایی که در حال حاضر به مدیران منابع انسانی که با People Line Front ارتباط زیادی دارند می‌شود، این است که مرتب از آنها بپرسید که بیرون چه خبر است و چه تحولاتی در شرف وقوع است؟ People Line Front کسانی هستند که با بازار مشتری در خط اول سروکار دارند. همچنین به مدیران منابع انسانی و کارشناسان این حوزه توصیه شده است که به زبان مدیران ارشد سازمان مجهز شوند و به آن زبان صحبت کنند. تا وقتی که مدیران منابع انسانی و کارشناسان این حوزه به این زبان مجهز نشوند و دانش کسب و کار پیدا نکنند، طبیعتاً این ارتباط اتفاق نمی‌افتد.

برای اینکه فرایند منابع انسانی را به شریک استراتژیک تبدیل کنیم، باید استراتژیست‌های سازمان را که زودتر از ما محیط را احساس می‌کنند، به این فرایند نزدیک کنیم.

واحد آموزش سازمان، یکی از واحدهای اصلی فرایند منابع انسانی است.

دکتر ابوالعالی



دکتر آذرهوش

شرایطی خارج از کنترل مدیر، تحول در ساختار علم، نوآوری، شیوه ارائه و سرعت ارائه محصول جدید باعث شده است که در هیات مدیره شرکتها، مدیران منابع انسانی وارد شوند.

در تهیه مطالب کنفرانسها و سمینارها، همه به دنبال آخرین کتابها و تئوریها میروند که تنها علایق شخصی خودشان را ارضا می کند. باید به ضرورت‌های کشور هم توجه کرد و به آنها پاسخ داد.

ما نباید منتظر شویم که شرایط بر ما مستولی شود و بعد احساس ضرورت کنیم.

راه دیگر این است که مدیران ارشد و سرپرستان سازمان را به سمتی بکشانیم که در فرآیند منابع انسانی سهمی پیدا کنند.

دکتر غفاری: امروز تفاوت‌هایی که موجب مزیت‌رقابتی در منابع انسانی می‌شود این است که داده (input) افراد مثل تحصیلات، دانش، تجربه، هوش و ... را به ستاده (output) تغییر داده‌اند.

براین اساس اگر به ستاده منابع انسانی (قابلیت و شایستگی) توجه کنید معلوم می‌شود که فرد چقدر می‌تواند برای سازمان توانمندی داشته‌باشد. امروز صرف فارغ التحصیل شدن از یک دانشگاه خوب یا ضریب هوشی بالا برای کارکنان، به تنهایی نمی‌تواند نتایج خوبی را برای سازمان به ارمغان بیاورد. تبدیل دانش و تجربه به قابلیت و شایستگی مورد نیاز سازمان، موجب افزایش عملکرد و دستیابی به هدفها می‌شود.

به نظر بنده، رویکرد جدید این است که چگونه نیروی انسانی به منابع انسانی و سرمایه انسانی تبدیل شود و بتواند برای سازمان مزیت‌رقابتی ایجاد کند. اگر این مفهوم - توجه به فرآیند

یکپارچگی توسعه منابع انسانی و اینکه چگونه بتوانیم این فرایند را به قابلیت مناسب برای ایفای بهتر شغل مورد نظر برسانیم - اتفاق بیفتد، در این صورت سازمان می‌تواند در حوزه منابع انسانی رقابت بهتری با رقیبان خود داشته‌باشد و در نهایت نیروی انسانی به سرمایه انسانی تبدیل شده و برای سازمان مزیت‌رقابتی ایجاد می‌کند.

دکتر آذرهوش: من توصیه می‌کنم که آقای مهندس غفاری از شرکتهایی که توانسته‌اند در زمینه‌های مهم موفق باشند، مستندسازی کنند تا در کنفرانس منابع انسانی معرفی شوند. جزئی از مطالبی که در کنفرانس منابع انسانی ارائه می‌شود می‌تواند از همین موارد باشد.

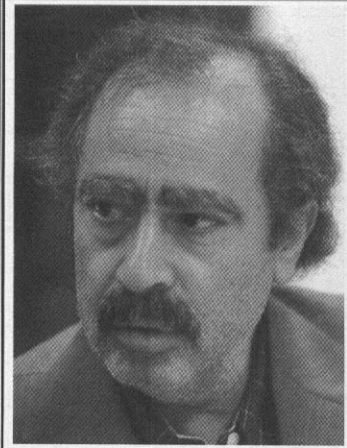
دکتر بابایی: شرکتها یا سازمانهایی که زودتر متوجه شرایط می‌شوند، ناچار هستند که به این موضوع بپردازند. به نظر من موقع آن رسیده است که ما این هشدارها را بدهیم که رقابت جهانی دیر یا زود به سراغ ما خواهد آمد.

از حدود ۲۰۰ کشور جهان، ۱۹۲ کشور عضو سازمان تجارت جهانی هستند و از ۵۷ کشور اسلامی، ۵۱

کشور عضو تجارت جهانی هستند. سال قبل، ۹۳ درصد تجارت جهانی مشمول تجارت جهانی بود. میزان تجارت جهانی در سال ۲۰۰۵، هشت تریلیون دلار بود که پیش‌بینی می‌شود سال ۲۰۱۰، این رقم دوبرابر شود.

اگر موج تجارت جهانی سراغ ما بیاید و ما متوجه آن باشیم، باید بدانیم که برای مقابله با آن هجوم و طوفان باید به سراغ منابع انسانی برویم؛ یعنی مقابله با فشارهای تجارت جهانی در گرو ارتقای قابلیت‌ها و توانمندی‌های منابع انسانی سازمانها است.

درست در همین شرایط، شرکتهای چند ملیتی که بازار تجارت جهانی را از آن خود می‌کنند، و ۵۰ درصد سودشان را از سایر کشورها می‌گیرند، ۵۰ درصد نیروی انسانی خود را هم از سایر کشورها تأمین می‌کنند و راز موفقیت آنها نیز در مدیریت‌شان است. مشکلی که من احساس می‌کنم به مالکیت دولتی برمی‌گردد؛ یعنی دولت به عنوان یک سهامدار این موضوع را دیرتر حس می‌کند. مدیران متوجه می‌شوند و به اقداماتی هم دست می‌زنند، ولی آن مدیر ناپایدار است، در حالی که توسعه منابع انسانی زمان‌بر



دکتر بابایی

موقع آن رسیده است که هشدار بدهیم که رقابت جهانی دیر یا زود به سراغ ما خواهد آمد.

از ۵۷ کشور اسلامی، ۵۱ کشور عضو سازمان تجارت جهانی هستند.

میزان تجارت جهانی در سال ۲۰۰۵ میلادی، ۸ تریلیون دلار بود که پیش بینی می‌شود این رقم در سال ۲۰۱۰ به دو برابر افزایش یابد.

مقابله با فشارهای تجارت جهانی درگرو ارتقای قابلیت‌ها و توانمندی‌های منابع انسانی سازمانهاست.

است. بنابراین مشکل دیگر کوتاه‌مدت بودن عمر مدیران در سازمانها است.

دکتر ریحانی: بحث را از مزیت رقابتی شروع کردیم و گفتیم بزرگترین مزیت رقابتی، منابع انسانی است. با توجه به حرکتی که توسط اندیشمندان ما بویژه در حوزه مدیریت استراتژیک اتفاق افتاده، آنچه که مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، استراتژی است. البته نمی‌خواهم بگویم تأکیدی که بر نیروی انسانی داریم غلط است، بلکه آن‌چیزی که از نیروی انسانی منجر به مزیت رقابتی می‌شود، استراتژی است. لذا در جمع بندی می‌گویم که در مباحث جدید تفکر استراتژیک، ایجاد مزیت رقابتی ناشی از نیروی انسانی است.

ولی بحثی که در اینجا پیش می‌آید، بحث استراتژیک کردن کل سازمان است. اگرچه استراتژی مزیت رقابتی است و نیروی انسانی هم این استراتژی را ایجاد می‌کند، ولی اکثر سازمانهایی که بحث شکست یا موفقیت را مطرح می‌کنند در اجرای استراتژی‌ها دچار شکست می‌شوند، به عبارت دیگر نیروی انسانی بازهم پای کار نیست. علت چیست؟

نیروی انسانی دانش آفرین، می‌تواند هم مزیت و هم خطر باشد. اگر هم‌دل و همراه باشد و استراتژی‌ها را اجرا کند، مزیت است، ولی اگر هم‌دل و همراه نباشد، می‌تواند استراتژی‌های شما را نقد کند. در اینجا از این نظر دچار خطر می‌شود که بحث اجرای استراتژی است، اگر در تدوین استراتژی‌ها افراد دخالت داده نشوند، در اجرا و پیاده‌سازی آن تبدیل به خطر می‌شوند.

نکته دوم اینکه آیا ساختار نیروی انسانی باید از استراتژی پیروی کند یا خیر؟ ساختار نه تنها از استراتژی پیروی نمی‌کند، بلکه به استراتژی شکل می‌دهد. این بحث را از این نظر مطرح کردم که کارایی ساختار به نیروی انسانی آن بستگی دارد. اگر کارایی یک ساختار به نیروی انسانی آن بستگی دارد و ساختار هم خودش شکل دهنده استراتژی باشد، در این صورت ملاحظه می‌فرمایید که نقش نیروی انسانی در استراتژی تا چه حد و چگونه اهمیت پیدا می‌کند؟

مسأله بعدی، نمادهای عینی و مصادیقی است که مدیریت ارشد در این گفته‌ها در سازمان باید از خود

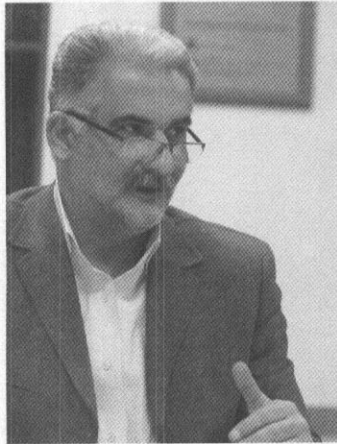
نشان دهد. نیروی انسانی اگر نماد این حرکت را در سازمان نبیند، به این حرفها باور پیدا نمی‌کند که من بزرگترین سرمایه هستم. چه نمادهایی را ما باید دنبال کنیم تا نشان دهیم که شما مزیت رقابتی بنگاه من در مقابل دیگران هستید؟ شایسته‌گزینی و مانورهای شایسته‌سالی را چگونه می‌توان در سازمان پیاده کرد؟ فراخوان

مشاغل را چگونه پیاده کنیم؟ باید در عمل با تکنیک‌ها و ابزارهای استراتژیک به همکارانمان نشان دهیم که آنها بالاترین سرمایه

هرچه زودتر ما با سازوکارهای صنایع دانش محور آشنا شویم و تمرین کنیم، کمتر غافلگیر خواهیم شد.

سیر تحول شرکت‌های کسب و کار در دنیای صنعتی نشان می‌دهد از نوع تحولاتی که در آنجا رخ داده است، در کشور ما نیز می‌تواند اتفاق بیفتد.

دکتر آذرهوش



دکتر ریحانی

آن چیزی که از نیروی انسانی منجر به مزیت رقابتی می شود، استراتژی است.

نیروی انسانی دانش آفرین، اگر همدل و همراه باشد و استراتژی‌ها را اجرا کند مزیت است، ولی اگر همدل و همراه نباشد، می تواند با نقد استراتژی‌ها، ایجاد خطر کند.

باید در عمل، با تکنیک‌ها و ابزارهای استراتژیک به همکاران مان نشان دهیم که آنها بالاترین سرمایه سازمان هستند.

افراد دانش آفرین و نیروی انسانی یادگیرنده، نظام نگهداری خاص خودش را دارند و نمی توان با یک نظام معمولی آنها را مدیریت کرد.

داشته اند آغاز شده است، ولی متأسفانه برنامه منسجمی برای انتخاب و پرورش مدیران آینده وجود ندارد. این موضوع گریبان‌گیر بخش خصوصی و بخش دولتی می‌باشد و همان‌گونه که عرض شد توجهی ویژه به این مهم به چشم نمی‌خورد.

دکتر آذرهوش: باید فرصت کافی برای ارائه مقالات وجود داشته باشد. به نظر من یکی از کارهایی که می‌توان انجام داد، رفتن به سازمانهای مختلف و موردکاوی (Study Case) است. اگر پژوهشگران و نویسندگان فرصت کافی نداشته باشند کیفیت مقالات افت خواهد کرد. برای تولید کار پژوهشی به زمان نیاز است. در تهیه مطالب کنفرانس‌ها و سمینارها همه به دنبال آخرین کتابها و تئوری‌ها می‌روند که تنها علائق شخصی خودشان را ارضا می‌کند. باید به ضرورت‌های کشور هم توجه کرد و به آنها پاسخ داد. به نظر من ضرورت دارد مقاله‌ای راجع به رابطه بهره‌وری و تعداد فارغ‌التحصیلان دانشگاهها ارائه شود. چگونه است که هر سال هزاران فارغ‌التحصیل دانشگاهی بر جمعیت فارغ‌التحصیلان ما اضافه می‌شود، ولی

به دستگاه می‌کند و با امید و هیجان به او می‌نگرد. اگر مدیر عامل همین توجه را به تکنولوژی، نیروی انسانی، سیستم‌های جذب و توسعه و نگهداری داشت، نتیجه بهتری می‌گرفتیم. هر چند که امروزه همه مدیران، بالاترین و ارزشمندترین سرمایه سازمان خود را منابع انسانی می‌دانند، ولی معمولاً به محض بروز مشکل یا بحران، اولین هزینه‌هایی که کاهش می‌دهند مربوط به توسعه منابع انسانی است.

ما باید مدل ذهنی (Mental Modeling) مدیران خود را تغییر دهیم. جانشین‌پروری (Succession Planning) در کشور ما یک مشکل فرهنگی دارد و هیچکدام از ما حتی در حوزه فرهنگ و دانشگاه، دوست نداریم جانشین قوی داشته باشیم و یکی را پرورش دهیم که یک سرو گردن بالاتر از ما باشد و بتواند در آینده سازمان خود را اداره کند. در صورتی که مدیریت جانشین‌پروری و مدیریت استعدادها (Management Talent) امروزه یک ضرورت برای سازمانهای ایرانی است. خروج مدیران به دلیل بازنشستگی‌های مدیرانی که از ابتدای انقلاب اسلامی تصدی مسئولیت‌ها را

سازمان هستند.

در نهایت اینکه افراد دانش آفرین و نیروی انسانی یادگیرنده، نظام نگهداری خاص خودش را دارند و نمی‌توان با یک نظام معمولی، آنها را مدیریت کرد.

دکتر غفاری: نسبت توجه به حوزه منابع انسانی در سازمانها یک اندازه نیست، ولی اگر شما بنگاهها و شرکتهای موفق را حتی در بخش دولتی مشاهده کنید، متوجه می‌شوید که توجه به حوزه توسعه منابع انسانی مشهود است.

ما سازمانها و بنگاههایی را در کشور سراغ داریم که به این موضوع توجه نکردند و شکست خوردند. جلسه‌ای داشتیم و از مدیران آموزش شرکتهای تحت پوشش دعوت کرده بودیم. مدیر آموزش یکی از شرکتهای مجموعه قابل توجهی از نیروی انسانی در آنجا فعالیت دارند نقل می‌کرد که آن شرکت به تازگی یک دستگاه مدرن CNC خریداری کرده، ولی راه‌اندازی نکرده است، چون نیروی انسانی آن هنوز آموزشهای لازم را ندیده است. او می‌گفت وقتی مدیرعامل به شرکت می‌آید اول، یک نگاه محبت آمیز نسبت



دکتر ابوالعالی

اتفاقات جدید و فشارها به ما کمک می کند که فعالیت های ما در حوزه منابع انسانی، به سمت تحقق هدفهای استراتژیک سازمان حرکت کند.

یکی از توصیه هایی که در حال حاضر به مدیران منابع انسانی می شود، این است که مرتب از آنها سوال شود که بیرون چه خبر است و چه تحولاتی در شرف وقوع است؟

باید مدیران ارشد و سرپرستان سازمان را به سمتی بکشانیم که در فرایند منابع انسانی، سهم پیدا کنند.

یکی از راههای تقویت مفهوم شریک استراتژیک بودن حوزه منابع انسانی این است که حوزه منابع انسانی را به بازار نزدیک کنیم.

واحد آموزش به عنوان یکی از واحدهای اصلی فرایند منابع انسانی، دو مسئولیت پیدا می کند: یکی اینکه به طور مستمر در جریان مشکلات سازمان باشد و دوم اینکه به طور مستمر در جریان فرصتهای آینده سازمان قرار گیرد؛ یعنی یک نگاهش به گذشته و حال سازمان و نگاه دیگری به آینده سازمان باشد. چنین حالتی امکان ندارد، مگر اینکه مدیران منابع انسانی در Board باشند و در جلساتی شرکت کنند که راجع به استراتژی صحبت می کنند و یا اینکه استراتژیست ها را وارد این حوزه کنیم.

به عنوان مثال، یکی از نظامهای تعالی منابع انسانی، نظام «People Developer» است که سنگاپوری ها آن را ایجاد کرده اند. این مدل به همراه پرسشنامه آن به ما کمک می کند که بفهمیم یک سازمان در حوزه توسعه منابع انسانی چقدر به سطح عالی نزدیک شده است و چقدر متعالی است؟ اکثر موارد خطاب سوالات این پرسشنامه مدیران ارشد، مدیران صف و افرادی هستند که به آنها Immediate

مستولی شود و بعد احساس ضرورت کنیم، زیرا دیر می شود. زمان لازم برای تمرین با این ابزارها طولانی است و سعی و خطای زیادی را به همراه دارد.

دکتر ابوالعالی: وقتی که در سازمان به معنی توسعه منابع انسانی آن آموزش می دهیم، باید به دو منبع خاص توجه کنیم: یک منبع مشکلات سازمان است و منبع دیگر، فرصتهایی است که در آینده سازمان وجود دارد و سازمان برای مواجهه با آنها باید آماده شود.



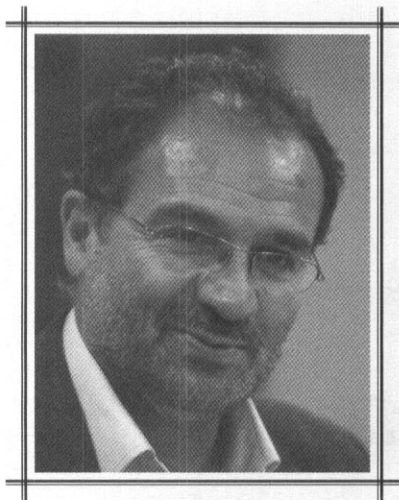
بهره وری ما رشد نمی کند و در سطحی پائین تر از بسیاری از کشورهای توسعه نیافته باقی می ماند.

آقای مهندس غفاری بیشتر به مسائل بنگاهها پرداخته اند، در صورتی که مسائل مهم دیگری در سطح کلان مطرح است که می توان به آنها نیز پرداخت.

بحثی را آقای دکتر بابایی مطرح کردند مبنی بر اینکه آیا ما شرایط لازم را داریم یا خیر؟ در پاسخ باید عرض کنم ما کشوری هستیم که در راهی حرکت می کنیم که بعضی اتفاقات در آینده اجتناب ناپذیر است، مانند پیوستن به تجارت جهانی. اگر ما بتوانیم نگاهی به کشورهایی که این راه را رفته اند بیندازیم و چالشهایی را که آنها داشته اند بررسی کنیم، غافلگیر نخواهیم شد.

به هر حال هرچه زودتر ما در صناعی که ناچار هستیم دانش محور کار کنیم، با سازوکارهایش آشنا شویم و تمرین کنیم، کمتر غافلگیر خواهیم شد.

درنهایت پیام میزگرد این است که ما نباید منتظر شویم که شرایط بر ما



دکتر غفاری

اگر به ستاده منابع انسانی (قابلیت و شایستگی) توجه شود، معلوم می شود که فرد چقدر می تواند برای سازمانها توانمندی داشته باشد.

رویکرد جدید این است که چگونه نیروی انسانی به منابع انسانی و سرمایه انسانی تبدیل شود و بتواند برای سازمان، مزیت رقابتی ایجاد کند.

تبدیل دانش و تجربه به قابلیت و شایستگی موردنیاز سازمان، موجب افزایش عملکرد و دستیابی به هدفها می شود.

مدیریت جانشین پروری و مدیریت استعدادها، امروز یک ضرورت برای سازمانهای ایرانی است.

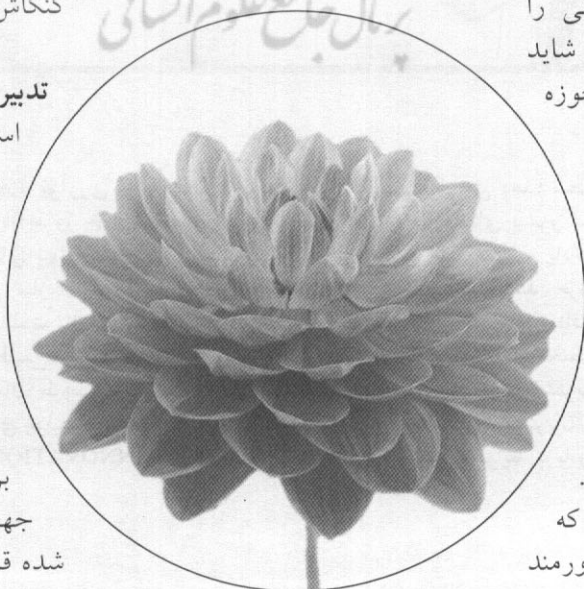
دکتر غفاری: خوشبختانه وزارت کار و تامین اجتماعی رویکردهای مناسبی را دنبال کرده و به منظور دستیابی به سیاستهای اجرایی، اتاق فکر ایجاد کرده است. ما هم از کنفرانس قبل تاکنون دو پیش کنفرانس برگزار کرده ایم که فقط تجربه های سازمانها و بنگاهها را در آن ارائه دادیم و بهترین های آنها را نیز در کنفرانس اصلی ارائه خواهیم داد. امسال علاوه بر ارائه تجارب و مقالات علمی که مربوط به سازمانها و بنگاهها است، امیدواریم مسایل اساسی منابع انسانی نیز به خوبی پوشش و مورد کنکاش علمی قرار گیرد.

کند که حوزه منابع انسانی می تواند شریک استراتژیک باشد، کمتر داریم. ۴-۵ سال پیش در یکی از کنفرانس های MCE، یکی از سخنرانان در جمله جالبی گفت: اگر حوزه منابع انسانی و مدیران منابع انسانی می خواهند باقی بمانند و نقشی را که استحقاقش را دارند در سازمان داشته باشند، هیچ چاره ای ندارند جز اینکه همه کارهایشان رها کنند و فقط به کارهایی بپردازند که با مرگ و زندگی سازمان شان سروکار دارد.

Supervisor می گویند و هدف آن، درک این نکته است که آیا مدیران ارشد سازمان، جهت گیری های استراتژیک یادگیری کارکنان را رصد می کنند؟ سازمان در کدام جهت آموزش می دهد؟ مدیران مختلف در نیازسنجی آموزش و اجرای آموزشها و اثربخش کردن آموزشها چه سهمی دارند؟

نگرانی من از این است که پتانسیل حوزه منابع انسانی و واحدهای منابع انسانی ما به خاطر نداشتن تجربه رقابت، برای این کار خیلی مناسب نیست. یکی از کارهایی را که ما باید انجام دهیم، این است که حوزه منابع انسانی را مقداری به بازار نزدیک کنیم که شاید بتوان شریک استراتژیک بودن حوزه منابع انسانی را تقویت کرد.

آقای جان کاتر توصیه می کند که وقتی شما می خواهید یک تحول ایجاد کنید، اول خوب است که یک دستاورد کوچک را حداقل در گلخانه ایجاد کنید و به دیگران نشان دهید تا باورکنند که این دستاورد می تواند خلق شود و مفید باشد. به نظر من ما هنوز تجربیاتی که مدیران ارشد را علاقه مند و باورمند



تدبیر: با سپاس فراوان از صاحب نظران، استادان و مدیران شرکت کننده در میزگرد، امیدواریم این گونه جلسات و گفت و گوهای کارشناسی به شناخت بیشتر چالشها منجر شده و موجب شود تا مدیران ما در برنامه ریزی ها و تعیین استراتژی ها جایگاه ویژه ای برای مدیریت منابع انسانی در جهت رسیدن به هدفهای تعیین شده قائل شوند. □