

دغدغه‌های مدیران منابع انسانی در اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی

# شمعی در تاریکی خصوصی سازی

مهندس علی اکبر صابری زفر قندی

مهندس صابری زفر قندی که سابقه مدیریتی و اجرایی طولانی در سازمان‌های مختلف از جمله ریاست هیات مدیره شرکت صنعتی بوتان، معاونت وزارت صنایع و معدن، عضویت در شورای عالی استاندارد و شورای پول و اعتبار را در کارنامه کاری خود دارد، خود را با سمت رئیس انجمن مهندسان مکانیک ایران به ما معرفی می‌کند؛ سمتی که بیشترین تعلق خاطر و دغدغه را برای آن دارد.

وی اگرچه معتقد است که منابع انسانی در ایران هنوز جایگاه خود را به خوبی باز نکرده است اما با اشاره به برخی از همایش‌ها و کنفرانس‌های منابع انسانی که در سال‌های اخیر برگزار می‌شود، برگزاری این همایش‌ها را نقطه عطفی در رشد منابع انسانی می‌داند.

و نقش منابع انسانی پی برده‌اند یا با نگاهی سنتی، تنها به منابع فیزیکی و دارایی‌های مادی خود توجه دارند؟

متأسفانه در بنگاه‌های اقتصادی ایران به منابع انسانی توجه چندانی نمی‌شود. در مقدمه قانون اساسی موارد شاعرانه‌ای در مورد منابع انسانی بیان شده است، اما در اجتماع اثری از این خواسته‌ها و توجه به آنان نمی‌بینیم. علی‌رغم توجه و پرداختن به مقوله منابع انسانی، این مبحث هنوز هم نتوانسته جای خود را در بنگاه‌های ما باز کند. حتی در دهه‌های اخیر، مدیران، منابع انسانی سازمان را هم‌تراز منابع فیزیکی می‌دانستند. در حقیقت ریشه اکثر مشکلات جامعه را می‌توان بی‌توجهی به منابع انسانی دانست.

■ در سال‌های اخیر سازمان‌های ما به مقوله منابع انسانی توجه ویژه‌ای داشته‌اند، از نظر شما آیا منابع انسانی به درستی جایگاه خود را پیدا کرده است و یا همچنان با نگاهی سنتی به آن نگریده می‌شود؟

اقبال و توجه ویژه به موضوع منابع انسانی و نقش آنان مقوله‌ای همگانی و فراگیر در تمام سازمان‌ها نیست و این نظر، معلول نگاه و توجه عده معدودی از مدیران جامعه است که نقش موثر منابع انسانی را شناخته‌اند. سازمان‌ها در قبال توجه به منابع انسانی دو موضع مختلف در این زمینه دارند، گروهی اهمیت این منابع را درک کرده‌اند و گروهی به آن بی‌توجهند و یا تنها به ظاهر آن پرداخته‌اند. متأسفانه نگاه غالب به این منابع، حالت دوم است به طوری که بسیاری از سازمان‌ها تنها با تغییر نام کارگزینی به واحد منابع انسانی با تغییری ظاهری و اسمی، همان روند سنتی گذشته را دنبال می‌کنند.

البته نباید نقش سیستم آموزشی را در این مورد از نظر دور داشت. متأسفانه سیستم آموزشی و کاری ما کاملاً با یکدیگر بیگانه هستند. افراد پس از گذراندن دانشگاه نمی‌توانند از آموخته‌هایشان استفاده کنند و در محیط کار با استفاده از روش آزمون و خطا کار خود را پیش می‌برند.



■ به عنوان اولین سؤال به نظر شما منابع انسانی چه نقشی در توسعه اقتصادی - اجتماعی کشور دارد؟

برای پاسخ به این سؤال ابتدا باید تعریفی از منابع انسانی ارائه کرد. اکثر افراد فکر می‌کنند منابع انسانی هر سازمان به افرادی گفته می‌شود که در لیست حقوق و دستمزد قرار می‌گیرند، اما منابع انسانی به عواملی گفته می‌شود که قدرت یادگیری و حداقلی از دانش و تخصص برای انجام کار را داشته باشند تا به عنوان یک منبع بتوانند در شکل دادن جامعه، در قالب تولیدی و خدماتی ایفای نقش کنند و در مسیر توان‌افزایی قرار می‌گیرند. در واقع می‌توان ادعا کرد که دنیا به واسطه فکر و خلاقیت این منابع ساخته می‌شود.

به عبارت دیگر، منابع انسانی اساسی‌ترین رکن هر نهاد و تشکل در جامعه است و هر نوع فعل و انفعالی که در جامعه صورت می‌گیرد، حاصل سازندگی منابع انسانی است.

■ آیا فکر می‌کنید مدیران بنگاه‌های اقتصادی ما به اهمیت

منابع انسانی اساسی‌ترین رکن هر نهاد و تشکل در جامعه است و هر نوع فعل و انفعالی که در جامعه صورت می‌گیرد، حاصل سازندگی منابع انسانی است

### ■ پس با توجه به این مطالب، شما ریشه مشکل منابع انسانی سازمان‌های ما را در سیستم آموزشی می‌دانید؟

مسئله سیستم آموزشی نقش بسیار مهمی در رشد و توسعه منابع انسانی دارد، آموزش باید منجر به افزایش توان نیروهای ما شود، اما متأسفانه در این راستا کمکی به ما نمی‌کند. ما در دانشگاه‌های خود آموزش می‌بینیم اما زمانی که وارد محیط کار می‌شویم باید آموزش را از صفر شروع کنیم.

### ■ به نظر شما آیا منابع انسانی ما آموزش و مهارت لازم را ندیده‌اند که بتوانند شغلی را اداره کنند و این عدم توانایی به دلیل ضعف سیستم آموزشی است یا اینکه کارکنان توانایی لازم را دارند و این ضعف مربوط به سیستم مدیریتی است؟

مدیران ما در اکثر موارد به اتکای شایستگی‌ها و آموزش‌هایشان انتخاب نمی‌شوند، به همین دلیل نمی‌دانند چه کاری را باید انجام دهند و مهارت انجام حرفه‌ای را که به آنان واگذار می‌شود، ندارند. البته این به معنی نفی و انکار مدیران موفق و با تجربه نیست، اما مسئله اینجاست که تعداد این افراد در سازمان‌ها بسیار اندک است.

اگر ریشه‌های فرهنگ خود را جستجو کنیم درمی‌یابیم که ما به این مسائل انسانی توجه می‌کنیم و احترام و ارزش‌های انسانی در جامعه ما مطرح است؛ اما متأسفانه این موارد تنها در مجالس و محافل غیرکاری مطرح است و در محیط کار واقعی همه چیز فراموش شده و رابطه‌ای میان کار و فرهنگ ما وجود ندارد.

به همین دلیل، علی‌رغم امکانات خوبی که داریم روز به روز مسائل اقتصادی و مشکلات اجتماعی توسعه پیدا می‌کند. به جای رشد اقتصادی، مشکلات اقتصادی رشد می‌کند و به جای اینکه جامعه رشد کند مشکلات جامعه رشد می‌کند. در واقع ما سیستم مدیریتی داریم اما این سیستم نابخردانه و ناشیانه است.

### ■ آیا سیستم‌ها و تکنیک‌های مدیریتی به اندازه کافی در سازمان‌های ما شناخته شده هستند و به کار گرفته می‌شوند؟

تکنیک‌ها در توسعه مدیریت بنگاه‌ها به اندازه خواسته‌ها و نیات نقش ندارند. همیشه باید بخواهیم کاری را انجام دهیم و برای بهتر انجام دادن آن از تکنیک استفاده کنیم. اگر شما نخواهید کاری را انجام دهید اگر از تکنیک هم استفاده کنید در صورتی که هدفی نداشته باشید به نتیجه خوبی نمی‌رسید. درست مثل کسی که با یک اسلحه خوب تیری شلیک می‌کند اما به هدف نمی‌خورد. علت این امر آن است که هدف‌گیری خوب نبوده، نه تکنیک. مدیران ما اکثراً چون چشم‌انداز صحیحی از فعالیت‌ها و اقدامات خود ندارند، نمی‌توانند به درستی هدف‌گیری کنند و چشم‌انداز خوبی برای نهاد یا مؤسسه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند، خلق کنند. بنابراین تکنیک در این زمینه کمک زیادی نمی‌کند. واقعیت این است که زمانی کار درست می‌شود که نتیجه کار درست باشد.

### ■ در برنامه‌های پنج ساله توسعه اقتصادی - اجتماعی به چه میزان به توسعه منابع انسانی توجه شده و چه برنامه خاصی در این زمینه در نظر گرفته شده است؟

در برنامه سوم می‌توان آثار از توجه به نیروی انسانی را مشاهده کرد، اما این میزان توجه و پرداختن به این موضوع کافی نیست و به همین دلیل موضوعات مطرح شده اجرا نشد.

بعد از اجرای برنامه سوم نیز تحولی در وضعیت نیروی انسانی ما ایجاد نشد و ما با اجرای این برنامه‌ها عملاً تحولی در نیروی انسانی مشاهده نکردیم. تنها اقدام صورت گرفته در این راستا، تصویب هزینه‌های آموزشی برای پرسنل سازمان‌هاست. اگرچه این مسئله می‌تواند گام موثری در توسعه نیروی انسانی باشد اما سازمان‌های ما باید نگاه اساسی‌تری به این مسئله داشته باشند. زیرا مهم‌ترین دلیل عقب ماندگی و از دست دادن فرصت حضور در بازارهای جهانی، عدم کفایت و کارایی منابع انسانی است. در سال‌های اخیر به‌ویژه بعد از انقلاب، نیروی تحصیل‌کرده ما رشد چشمگیری داشته است و تعداد تحصیل‌کردگان دانشگاهی به شدت افزایش یافته است که این افزایش مستلزم صرف هزینه‌های بسیار از طرف دولت و خانواده‌هاست.

ذکر این نکته لازم است که این همه تلاش و سرمایه‌گذاری‌های مادی و معنوی روی نیروی انسانی ما طی ۲۰ سال گذشته می‌توانست ثمرات بهتری داشته باشد، اگر ما صورت مسئله را جور دیگری تعریف می‌کردیم، اگر در قید و بند کارکرد جامعه بودیم و در جهت بهبود شرایط اقتصادی و اجتماعی حرکت می‌کردیم، در این صورت حتماً وضعیت ما بهتر بود.

### ■ همانگونه که می‌دانید بنگاه‌های اقتصادی ما در آستانه خصوصی‌سازی هستند و در برخی از سازمان‌ها تمهیداتی در مورد واگذاری آنان اندیشیده شده است. از نظر شما آیا مقدمات انجام این کار در جامعه ما فراهم است؟ به عبارات دیگر آیا قوانینی مانند قانون کار و یا نظام حقوق و دستمزد از توسعه این فرایند حمایت می‌کند؟

دولت بخش خصوصی را همواره رقیب خود می‌داند. سرانجام پس از سال‌ها تاخیر و تعلل، رهبران جامعه به این نتیجه رسیدند که اقتصاد ما با این شکل دولتی نمی‌تواند دوام بیاورد و به سمت خصوصی‌سازی سازمان‌ها حرکت کردند. در جریان خصوصی‌سازی برخی از موارد مانند نظام استخدام هماهنگ و یا امور استخدام کشوری تعطیل شده و نحوه جذب و استخدام نیروها کارآمد می‌شود. بدون تردید اگر می‌خواهیم مشکلات موجود را حل کنیم باید قوانین و مقررات را تغییر دهیم. جالب است که از سال ۴۷ تا کنون، علی‌رغم تغییرات بسیار در دنیا، قانون تجارت ما هیچ‌گونه تغییری نکرده است. در سال‌های اخیر ما تلاش کرده‌ایم که در راستای خصوصی‌سازی گام‌هایی برداریم اما یکی از مهم‌ترین مشکلاتی که در این زمینه داریم، قانون کار است. این قانون مدعی حمایت از نیروی کار در جامعه است اما کارگر را موجودی ضعیف و کارفرما را فردی ظالم معرفی کرده است و روابط کاری ما هم بر همین مبنا و بر همین اساس ایجاد شده است.

از طرف دیگر تا زمانی که کارفرما بر اساس قانون کار حق نصب و عزل کارگر خود را نداشته باشد نمی‌تواند خلاقیت و نوآوری در زمینه کاری خود ایجاد کند. شرایطی را تصور کنید که مدیر سازمانی با خلق روشی نو تنها به یکی از کارگران خود نیاز داشته باشد که در صورت اخراج نفرت دیگر با ممانعت قانون کار مواجه می‌شود. پس بر اساس این قانون، کارفرمایان هیچگاه نباید خلاقیت داشته باشند و همیشه باید با همان روش‌های سنتی کار کنند. البته باید برای تامین آتیه کارگران از کار افتاده و بیکار قوانینی اندیشیده شود. اما باید قانون کار را در راستای خصوصی‌سازی تغییر داد.

اگر ریشه‌های فرهنگی خود را جستجو کنیم درمی‌یابیم که ما به مسائل انسانی توجه می‌کنیم و احترام و ارزش‌های انسانی در جامعه ما مطرح است



مالی به آنها کمک کند این تشکل‌ها موفق‌تر خواهند بود. راه دیگر این است که همایش‌ها، آموزش‌های اختصاصی و سمینارها توسعه یابد و سعی شود افراد مختلف از رده‌های گوناگون در آن حضور یابند. حضور بیشتر و متنوع‌تر افراد در تشکل‌های گوناگون ضمن انتقال دانسته‌ها با ایجاد حس مسئولیت در افراد باعث ثمربخشی هرچه بیشتر این حوزه می‌شود.

#### ■ چه پیشنهادی برای موفقیت و کارآمدی همایش‌های حوزه منابع انسانی دارید؟

پیشنهاد من تنوع شرکت‌کنندگان و دعوت از کلیه بخش‌های اقتصادی و حضور پر رنگ و گسترده تر بخش خصوصی در این همایش‌هاست. برای حل مشکلات موجود و اثربخشی این همایش مدیران بخش دولتی و خصوصی باید با هم همراه شوند. این تصور که مدیران دولتی می‌توانند بدون مدیران خصوصی مشکلات را حل کنند، تصور باطلی است. زیرا عدم آشنایی میان طرز فکر و نوع کارکرد این دو بخش و بیگانگی آنها با هم باعث تداوم مشکلات می‌شود.

هیچ تردیدی نیست که بهره‌وری بخش خصوصی بالاتر از بخش دولتی است و این خود نشان می‌دهد وقتی این دو بخش در کنار هم قرار بگیرند ضمن انتقال دانسته‌ها به یکدیگر، همدیگر را رشد می‌دهند. از همه مهم‌تر اینکه بین انسان‌ها پیوندی ایجاد می‌شود که نمی‌تواند دور خود دیوار بکشند و بی‌تفاوت به سایر بخش‌ها فعالیت کنند. این دو بخش باید در جهت گسترش پیوندهایشان جلو بروند که این مسئله مستقل از بکارگیری تکنیک است. تکنیک محدودیت‌های زیادی دارد، نگرش و هدف‌گیری‌ها باید درست باشد و هدف‌گیری زمانی درست می‌شود که روی بخش منابع انسانی تمرکز شود و اگر این اتفاق نیفتد تکنیک ممکن است ظاهراً اوضاع را عوض کند اما بنیاد را تغییر نمی‌دهد.

نظام حقوق و دستمزد مشکل دیگر بنگاه‌ها در این مسیر است. متأسفانه در سازمان‌های ما میزان پرداختی افراد بر اساس حقوق پایه تصویب شده قانون کار است و پرداخت‌ها بر اساس مهارت و توانایی‌های افراد صورت نمی‌گیرد. این امر مانع بروز خلاقیت نیروهای کارآمد و باعث نارضایتی آنان می‌شود. قانون کار و حقوق و دستمزد برای حرکت بنگاه‌ها و فعالیت نیروی کار قالبی را تعریف کرده است و همه ملزم به حرکت و درجا زدن در این قالب تنگ و محدود هستند.

#### ■ با تمام این تفاسیر آیا زمان آن رسیده است که بخواهیم قوانین موجود را تغییر دهیم؟

شرط اجرای اصل ۴۴ این است که در قوانین موجود تجدید نظر شده و روابط میان نیروهای کار بر مبنای ارتباط انسانی میان کارگر و کارفرما برقرار شود. این قوانین باید توسط کسانی تغییر داده شود که خود به این نتیجه رسیده باشند که قوانین موجود باید تغییر کنند. علاوه بر بیان تغییرات، ما باید شهادت اجرای آن را هم داشته باشیم. زیرا هیچ چیز دشوارتر از تغییر وضع موجود نیست.

#### ■ از نظر شما آیا تغییرات، تحولات و اقداماتی که به تازگی در حوزه منابع انسانی ایجاد شده است مانند برگزاری همایش‌هایی در این زمینه می‌تواند به بهبود اوضاع اقتصادی و ارتقای جایگاه منابع انسانی کمک کند؟

یکباره آفتاب نمی‌شود، تاریکی را باید با روشن کردن یک شمع شکست. برگزاری همایش‌هایی مانند همایش‌های عرصه یادگیری در این شرایط بسیار امیدبخش است.

#### ■ چه راهکاری را برای اینکه موضوع تعالی منابع انسانی بیشتر مورد توجه قرار گیرد پیشنهاد می‌کنید؟

بهترین و مفیدترین کار ایجاد تشکل‌های مختلف در رده‌های مختلف مدیریتی است. حال اگر منابع دولتی از نظر

شرط اجرای اصل ۴۴ این است که در قوانین موجود تجدید نظر شده و روابط میان نیروهای کار بر مبنای ارتباط انسانی میان کارگر و کارفرما برقرار شود

# مدلی برای تعالی سرمایه‌های سازمانی

محسن صابری، مدیر پروژه جایزه تعالی منابع انسانی

مهم‌ترین و جدیدترین رویکرد ارزیابی حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی یک سازمان، مدل تعالی منابع انسانی است که به تازگی توسط انجمن مدیریت منابع انسانی و با حمایت سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران به‌عنوان اولین جایزه ایرانی در زمینه توسعه منابع انسانی پس از دو سال تحقیق طراحی شده است و قرار است در تیر سال ۸۸ برای نخستین بار سازمان‌های برتر این حوزه معرفی شود.

بر اساس نظام‌نامه این جایزه، کلیه بنگاه‌های اقتصادی کوچک، بزرگ و متوسط که یکی از اهداف استراتژیک خود را رسیدن به تعالی در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌دانند، می‌توانند متقاضی شرکت در این جایزه باشند. ایجاد فضای رقابتی مناسب میان بنگاه‌ها، فراهم آوردن امکان تبادل تجربیات موفق میان آنها و انتخاب، معرفی و قدردانی از بنگاه‌های برتر در حوزه مدیریت از مهم‌ترین اهداف این جایزه است.

در خصوص ویژگی‌های مدل تعالی منابع انسانی و چگونگی اجرای آن گفتگویی را با محسن صابری، مدیر پروژه جایزه تعالی منابع انسانی ترتیب داده‌ایم.



## ■ مدل تعالی منابع انسانی از چه معیارها و زیرمعیارهایی تشکیل شده است و ساختار آن چگونه است؟

مدل تعالی منابع انسانی مطابق شکل ارائه شده دارای ۱۲ معیار و ۴۷ زیر معیار و مجموعاً ۱۰۰۰ امتیاز است.

راهبردها شامل خط‌مشی و استراتژی‌های منابع انسانی، رهبری منابع انسانی و دانش و سرمایه‌های فکری است که ۱۵ درصد از کل امتیاز یعنی ۱۵۰ امتیاز را به خود اختصاص می‌دهد. فرایندها شامل برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و استخدام، مدیریت عملکرد، توسعه منابع انسانی، روابط کارکنان و مدیریت، بهداشت و ایمنی، جبران خدمات و مزایا، ۳۵ درصد یعنی ۳۵۰ امتیاز را در بر می‌گیرد.

نتایج شامل نتایج منابع انسانی و عملکرد سازمانی ۵۰ درصد یعنی ۵۰۰ امتیاز را به خود اختصاص می‌دهد.

امتیازات	عناصر	ابعاد
۶۰	رهبری منابع انسانی	راهبردها
۵۰	خط‌مشی و استراتژی‌های منابع انسانی	
۴۰	مدیریت دانش و سرمایه فکری	
۱۵۰	جمع	فرایندها
۵۰	برنامه‌ریزی منابع انسانی	
۵۰	جذب و استخدام	
۶۰	توسعه منابع انسانی	
۵۰	مدیریت عملکرد	
۵۰	جبران خدمات و مزایا	
۵۰	روابط کار و کارکنان	
۴۰	بهداشت و ایمنی	
۳۵۰	جمع	
۱۵۰	ادراکی	
۱۵۰	عملکردی	
۱۰۰	مالی	
۱۰۰	غیر مالی و فکری	
۵۰۰	جمع	جمع کل
۱۰۰۰		

## ■ مدل تعالی منابع انسانی برگرفته از چه مدل‌هایی است و چه ویژگی‌های خاصی دارد؟

در دهه‌های اخیر در بحث ارزیابی سازمان‌ها، مدل‌های متعددی طراحی شده و شکل گرفته است که به‌طور خاص می‌توان به مدل "بنیاد کیفیت اروپا" در اروپا، مدل "مالکوم"

