



## مگاموتور از دستاوردهای خود می گوید با تکیه بر زیر ساخت‌ها موفقیت‌های بزرگ بسازیم

مهندس محمد صادق نوروزی، معاون منابع انسانی و مهندس احمد بذلی، مدیر امور اداری شرکت مگاموتور

۳۸

شرکت مگاموتور از سال ۷۲ با هدف تولید مجموعه کامل قوای محرکه تاسیس شد. این شرکت دارای ۲۱ شرکت اقماری و حدود ۵۰۰ نفر کارکن است. این شرکت در حال حاضر با توجه به توانمندی فنی، قدرت طراحی بالا، بهره‌گیری از فناوری روز و داشتن سازمان مناسب، عمده‌ترین شرکت تامین کننده قوای محرکه در کشور به شمار می‌آید و به منزله هولدرینگ برای سایر شرکت‌های تحت پوشش و زیرمجموعه عمل می‌کند.

مگاموتور از سال ۷۶ و با بکارگیری سیستم‌های مدیریتی مبتنی بر استانداردهای جهانی مسیر تعالی خود را آغاز کرد و با توسعه سیستم‌ها و یکپارچگی آنها و حرکت به سمت مدیریت کیفیت فراگیر در چارچوب استراتژی‌های سازمانی مسیر خود را آغاز کرد. این شرکت در سال ۷۶ نسبت به استانداردهای فعالیت‌های خود در قالب سیستم‌های مدیریت کیفیت اقدام نمود و موفق به اخذ گواهینامه ISO 9001:1994 و ISO 9002:1994 شد. بکارگیری رویکردهایی از قبیل کایزن و تشکیل تیم‌های TFT در همین دوره آغاز شد.

در راستای ارتقای سیستم‌های مدیریتی بر اساس نگرش فرایندی طراحی سیستماتیک و مدیریت فرایندها از سال ۸۲ با پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت ISO/TS 16949:2002 آغاز شد. همچنین بهینه‌سازی به‌عنوان ابزاری مناسب جهت ارتقا فرایندهای عملیاتی در دستور کار قرار گرفت.

اولین خود ارزیابی در سال ۸۳ بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM صورت پذیرفت. بر اساس نتایج حاصله برنامه‌های بهبود سازمانی بر اساس مکانیزم‌هایی از قبیل خودارزیابی / ارزیابی سالیانه، ممیزی‌های داخلی / خارجی، اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل فرایندها و عملکرد، پیشنهادات ذینفعان، بهینه‌سازی و یادگیری و... شناسایی و نسبت به اولویت‌بندی آنها اقدام شد. برنامه‌ها در دو دسته بهبودهای تدریجی و عمده (بر اساس معیارهای اولویت‌بندی) تقسیم‌بندی شده و به تصویب کمیته راهبری شرکت مگاموتور می‌رسد.

در ادامه مسیر و به منظور یکپارچه‌سازی در فرایندهای سازمانی و استفاده از خودارزیابی به‌عنوان ابزاری جهت بازنگری و بهبود استراتژی‌های شرکت، بر اساس نتایج خودارزیابی‌ها و ارزیابی‌های سال ۸۵ و تحقیقات و یادگیری‌های صورت‌پذیرفته، نقشه راه مگاموتور مورد بازنگری قرار گرفت و برنامه استراتژیک پنج‌ساله شرکت (تحت عنوان سمت نود: ۸۶ تا ۹۰) تدوین شد.

مطابق با برنامه مذکور، پروژه‌های تحول، تغییر و تعالی سازمانی در چارچوب و محورهای مشخص تعریف شد. در همین راستا و به منظور انطباق هرچه بیشتر در طرح‌ریزی و پیاده‌سازی استراتژی‌های با در نظر گرفتن نیازها و انتظارات ذینفعان پروژه Balance scorecard (BSC) تعریف شده و در حال حاضر مراحل پایانی آن در دست اجراست.

پروژه یکپارچه‌سازی سیستم‌های مدیریتی (IMS) که با رویکرد فرایندی به اجرا در آمده و هم اکنون در مرحله اتمام است و پروژه طراحی و پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت منابع انسانی که در چند فاز در حال اجراست، از جمله پروژه‌های در دست اقدام است. از برنامه‌های آتی شرکت در خصوص تعالی سازمانی و افزایش مزیت‌های رقابتی و با توجه به نقشه راه شرکت مگاموتور می‌توان به پروژه ERP و شش سیگما اشاره نمود.

نشریه "منابع انسانی" به منظور آشنایی با سیستم‌ها و اقدامات انجام شده در شرکت مگاموتور مصاحبه‌ای را با حضور معاون منابع انسانی و مدیر امور اداری شرکت مگاموتور ترتیب داده است. در این مصاحبه در ابتدا مهندس محمد صادق نوروزی، معاون منابع انسانی این شرکت به اقدامات این شرکت در مسیر تعالی منابع انسانی پرداخت و سپس در ادامه مهندس احمد بذلی، مدیر امور اداری مگاموتور روند استقرار سیستم‌های منابع انسانی در این سازمان را عنوان کرد.

## ■ جناب آقای نوروزی! به نظر شما چرا سازمان‌ها به سیستم‌های توسعه منابع انسانی نیاز دارند؟

مبنای موفقیت هر سازمان وابسته به میزان مطلوبیت عملکرد کارکنان آن سازمان است. بنابراین ارتقای موفقیت سازمان‌ها نیازمند استقرار سیستم‌های منابع انسانی است تا بتوان با ارائه راهکارهای مناسب و ایجاد هماهنگی لازم بین اهداف سازمان و اهداف کارکنان بر بهره‌وری کل سیستم افزود و سازمان را هر چه بیشتر در رسیدن به اهداف خود یاری نمود و به پیش برد.

## ■ جایگاه مگاموتور را در حوزه توسعه منابع انسانی چگونه ارزیابی می‌کنید؟

ما معتقدیم در صورت فراهم ساختن زیرساخت‌ها می‌توان به موفقیت‌های بزرگ و مطلوب دست یافت. نگاهی گذرا به موفقیت‌های گذشته از جمله کسب عنوان برترین واحد تولیدی سال ۸۵، قرار گرفتن در زمره ۱۰۰ شرکت برتر ایرانی، دریافت گواهینامه SHRD، دریافت تقدیرنامه جایزه ملی تعالی سازمانی و موارد دیگر همگی موید رشد و تعالی سازمان است، که این مهم تنها با دست توانمند نیروی انسانی شایسته حاصل شده و این موضوع به‌خوبی نمایانگر جایگاه مگاموتور در حوزه منابع انسانی است. ما به این موفقیت‌ها اکتفا نکرده و همواره در پی بهبود مستمر ساختار و وظایف خود هستیم تا بدین طریق ضمن کسب موفقیت‌های بیشتر حداکثر خشنودی و رضایت را برای کارکنان خود فراهم نماییم.

## ■ مگاموتور در حوزه مدیریت و توسعه منابع انسانی چه اقداماتی انجام داده است و چه ضرورتی برای پرداختن به این مباحث در سازمان شما وجود داشت؟

ما معتقدیم استفاده از نظام‌های توسعه‌ای باعث موفقیت بیش از پیش سازمان می‌شود. به همین خاطر از نتایج حاصل از ممیزی‌ها و ارزیابی‌های EFQM و SHRD جهت شناخت نقاط قوت و نواحی قابل بهبود خود استفاده می‌کنیم. ایجاد دستورالعملی به منظور ارزیابی عملکرد کارکنان در دو بخش، ارزیابی ۳۶۰ درجه، تدوین استراتژی منابع انسانی بر اساس منطق SWOT و بازنگری آن بر اساس منطق SRP، انجام بهینه‌کاو‌های ساخت‌یافته در حوزه آموزش، تغییر و بازنگری دستورالعمل اثربخشی آموزش و ایجاد و گسترش آموزش حین کار (OJT) از جمله اقداماتی است که در حوزه مدیریت و توسعه منابع انسانی صورت گرفته است.

همچنین بعد از ارزیابی‌های انجام شده در سال ۸۵ و دریافت گزارش‌های بازخور موارد مطرح شده، در جلسه کمیته راهبری منابع انسانی مورد بررسی و با موافقت مدیریت عامل شرکت عارضه‌یابی این منابع در دستور کار قرار گرفت. برای انجام این عارضه‌یابی از مشاوران موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی کمک گرفتیم و ۹ حوزه شامل حوزه استراتژیک، ساختار و سازمان، آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، نظام جانشینی و جایگزینی، جذب و استخدام، نظام اطلاعات منابع انسانی، رضایت و تعهد سازمانی و سایر حوزه‌های مرتبط را عارضه‌یابی و مشخص کردیم.

## ■ پس از عارضه‌یابی منابع انسانی چه اقداماتی در

## حوزه منابع انسانی انجام داده‌اید؟

به‌منظور ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بیشتر و ارتقای نظام مدیریت منابع انسانی مگاموتور، پس از انجام عارضه‌یابی در فاز اول با کمک موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی مواردی مشخص شد که تدوین استراتژی منابع انسانی یکی از آنهاست.

این پروژه به‌عنوان پروژه اصلی در حوزه استراتژی، ساختار و سازمان به‌عنوان پیش‌نیاز و ایجادکننده هماهنگی و یکپارچگی در سیستم‌های نظام مدیریت منابع انسانی ایجاد شد که اهداف و استراتژی منابع انسانی را با اهداف و استراتژی‌های سازمان همسو نماید.

سیستم شاخص‌های برداشتی کارکنان جهت دریافت

صحب نگرش و رضایت کارکنان به‌عنوان بازخورد عملکرد نظام مدیریت منابع انسانی به‌منظور اثربخشی در تدوین استراتژی منابع انسانی و تصحیح عملکردها یکی دیگر از پروژه‌های اولویت‌دار در دست اقدام است.

بازنگری نظام پیشنهادات جهت تقویت روحیه خلاقیت و نوآوری در فرایندها از مدت‌ها قبل احساس شده بود. به همین منظور پروژه نظام پیشنهادات کارکنان به‌منظور تقویت این رویکرد و پاسخگویی به نیاز سازمان در دسته‌بندی سایر حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی به اجرا گذاشته شده است.

تعیین معیارهای شایستگی رسته و شغل در راستای پروژه تدوین استراتژی منابع انسانی که لازم است برای دسته‌بندی مشاغل حاصل از پروژه مذکور معیارهای شایستگی را مشخص نماید از حوزه نظام جانشینی و جایگزینی به‌عنوان پروژه اولویت‌دار دیگر انتخاب شد.

## ■ اجرای هر یک از پروژه‌های مذکور در چه مرحله‌ای است؟

اقدامات اجرایی پروژه‌های تدوین استراتژی، شاخص‌های برداشتی و تعیین معیارهای رسته و شغل در حوزه واحد اداری منابع انسانی به مدیریت مهندس بذلی، مدیر امور اداری در حال انجام است که ایشان توضیحات تکمیلی در این زمینه را ارائه خواهند نمود. همچنین پروژه نظام مشارکت در مرحله بازنگری و تدوین آیین‌نامه است.

## ■ آقای مهندس بذلی! دیدگاه معاونت منابع انسانی در رابطه با توسعه منابع انسانی و استفاده از نظام‌های نوین در این رابطه را دریافت نمودیم. ایشان در سخنان خود به پروژه تدوین استراتژی شرکت مگاموتور اشاره نمودند. در صورت امکان در رابطه با این پروژه توضیح فرمایید.

موضوعاتی همچون جهانی شدن و گسترش ایده دهکده جهانی، ماهیت مشاغل و وظایف سازمانی را دستخوش تغییرات شدیدی کرده و تأکید بر سرمایه انسانی اهمیت فراوانی یافته



ارتقای موفقیت سازمان‌ها  
نیازمند استقرار سیستم‌های منابع انسانی است تا بتوان با ارائه راهکارهای مناسب و ایجاد هماهنگی لازم بین اهداف کارکنان بر بهره‌وری کل سیستم افزود

است. از این رو می‌توان نقش‌های جدید و در حال تغییری برای مدیریت منابع انسانی قائل شد. برای پذیرش این نقش‌های جدید ضروری است موضوعات مرتبط با نقش‌های سنتی با موضوعات نوین نظیر تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی به‌منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک و هدف‌های سازمان ترکیب شود. از این رو، مدیریت شرکت مگاموتور با توجه به نتایج عارضه‌یابی منابع انسانی، پروژه طراحی و تدوین استراتژی منابع انسانی شرکت مگاموتور را تعریف و مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی را با توجه به سوابق ارزشمند در فعالیت‌های توسعه منابع انسانی به‌عنوان مشاور برگزید.

در این پروژه با انتخاب اعضای کمیته راهبری و آموزش آنان پس از برگزاری کارگاهی دو روزه از بین روش‌های مختلف از جمله مدل‌های عقلایی یا منطقی مبتنی بر استراتژی سازمان، مدل‌های طبیعی مبتنی بر عوامل ویژه موثر بر مدیریت منابع انسانی و مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی، مدل SRP جهت تدوین استراتژی منابع انسانی برگزیده شد.



سپس با طراحی پرسشنامه‌ای به همین منظور گروه‌بندی مشاغل براساس منطق مدل انجام و در فاز اول ۱، ۲ SRP به دست آمده و با استفاده از پرسشنامه دیگری ۳، ۴

SRP براساس نتایج به دست آمده در مرحله قبل تدوین شد. در ۱، ۲ SRP مشاغل به چهار نوع استراتژی (ثانویه، پدانه، پیمانکارانه و متعهدانه) تقسیم‌بندی و براساس نتایج به دست آمده در پرسشنامه اول و دوم مشاغل به تفکیک نوع استراتژی در مدل توسعه یافته (۳، ۴ SRP) به هفت نوع استراتژی (متعهدانه، متعهدانه ساده، پدانه ثانویه، پدانه واگذاری، پیمانکارانه ساده واگذاری و پیمانکارانه تخصصی واگذاری) تقسیم‌بندی شد. در حال حاضر در حال تدوین استراتژی‌های کاربردی، تدوین بیانیه مأموریت، اهداف و برنامه‌های کلان هر یک از زیرسیستم‌های منابع انسانی به تفکیک حوزه‌های مختلف هستیم.

**■ در رابطه با پروژه‌های سنجش ادواری شاخص‌های برداشتی، تعیین معیارهای شایستگی رسته و شغل و نظام پیشنهادات چه اقداماتی تا به امروز انجام گرفته است؟**

توجه لازم و کافی به منابع انسانی از کارآمدترین شیوه‌های کاهش مشکلات سازمانی و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است، زیرا منابع انسانی و نیروی کارآمد، بنیادی‌ترین عامل تولید و سازندگی و تکامل است. این رویکرد در سال‌های اخیر موجب تحولات جدید در مدیریت، سبک‌های رهبری، مدیریت منابع و گسترش مدیریت مشارکتی و توجه به رفتار و ویژگی‌های روانی کارکنان شده است. از جمله تلاش‌های مدیریت برای توسعه منابع انسانی، ایجاد رضایت شغلی (Job Satisfaction) و جلوگیری از

عدم رضایت آنان است. پرسشنامه‌های میزان رضایت از اقلام غیر نقدی، ایاب و ذهاب، نحوه ارائه خدمت رستوران، ۳۶۰ درجه و ... نظرسنجی‌های مختلفی است که در حوزه‌های مختلف طراحی و مطابق با برنامه زمان‌بندی اجرا می‌شود.

به‌منظور بازنگری و بهبود رویکرد نظرسنجی از کارکنان، موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی به‌عنوان مشاور در این موضوع انتخاب و براساس مطالعات نظری و بررسی‌های کمیته راهبری پرسشنامه بومی شده "مینه سوتا" به‌عنوان چارچوب اصلی پژوهش ملاک عمل قرار گرفت. این پرسشنامه متشکل از ۶۰ گویه و ۹ عامل است که با استفاده از شش گزینه کاملاً موافق تا کاملاً مخالف (بر مبنای جهت لیکرت) نظر پاسخگویان را دریافت می‌کند.

روایی این پرسشنامه ابتدا با برگزاری کارگاه‌های همفکری اندازه‌گیری و سپس با دسته‌بندی کارکنان در پنج گروه پرسشنامه در کل جامعه آماری شرکت مگاموتور و شرکت‌های همکار توزیع و از مجموع ۱۸۵۵ پرسشنامه توزیعی تعداد ۱۳۸۸ برابر با ۷۵ درصد، برگشت داده شد. در نهایت این پروژه در خرداد ۸۷ با ۱۰۰ درصد پیشرفت به پایان رسید. در حال حاضر تیم مشاور به همراه کمیته راهبری پروژه در حال تعریف پروژه‌های بهبود براساس نتایج حاصله است.

در خصوص پروژه نظام پیشنهادات نیز بیانیه مأموریت و ارزش‌های نظام پیشنهادات تدوین شده و در حال نهایی نمودن آیین‌نامه اجرایی نظام پیشنهادات هستیم. همچنین مقدمات اولیه پروژه تعیین معیارهای شایستگی رسته و شغل انجام پذیرفته است.

**■ شما در صحبت‌های قبلی خود به واژه سرمایه انسانی اشاره نموده و تأکید بر آن را در دنیای در حال تغییر، مهم قلمداد نمودید، از نظر شما برای توسعه این سرمایه چه باید کرد؟**

می‌دانید که در هزاره سوم هماهنگ و همگام شدن با سرعت تغییر عامل بسیار مهمی در موفقیت سازمان‌ها و بنگاه‌هاست و سازمان‌هایی که از این امر خطیر باز بمانند محکوم به شکست هستند و سرمایه انسانی در واقع به‌عنوان محور این هماهنگی محسوب می‌شود، از این رو توسعه این سرمایه بسیار ضروری بوده و از چالش‌های عمده حوزه کسب و کار به شمار می‌آید.

به نظر من برای توسعه، راهکارهای مختلفی از جمله آموزش، بهینه‌کاوی، توجه به الگوها و مدل‌های نوین در حوزه منابع انسانی و ... وجود دارد، اما آنچه در حال حاضر توجه اندیشمندان و کارشناسان حوزه‌های مختلف را جلب کرده است، ایجاد و استقرار مدل‌های تعالی است. خوشبختانه در حوزه منابع انسانی نیز انجمن مدیریت منابع انسانی ایران با حمایت سازمان گسترش و نوسازی و همکاری مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، مدل جایزه ملی تعالی منابع انسانی را طراحی کرده و از این طریق گام بسیار مهمی در مسیر تعالی سرمایه‌های انسانی برداشته و تلاش می‌کند تا از طریق ایجاد رقابت سالم میان شرکت‌ها، سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی، زمینه رشد و بالندگی سرمایه‌های انسانی را فراهم آورد.

برای توسعه، راهکارهای مختلفی از جمله آموزش، بهینه‌کاوی، توجه به الگوها و مدل‌های نوین در حوزه منابع انسانی وجود دارد، اما آنچه در حال حاضر توجه اندیشمندان و کارشناسان حوزه‌های مختلف را جلب کرده است ایجاد و استقرار مدل‌های تعالی است

# پاسخی برای دغدغه‌ها و پرسش‌های بنیادین

گفت‌وگو با مسعود بینش و افشین دبیری



■ چه عاملی باعث شد که شما از میان منابع موجود در حوزه منابع انسانی کتاب شایستگی‌های منابع انسانی را برای ترجمه انتخاب کنید؟

کتاب شایستگی‌های منابع انسانی توسط چند تن از پیشوایان و برجستگان حوزه منابع انسانی تدوین و تالیف شده است. دیو اولریش شناخته‌شده‌ترین نظریه‌پرداز منابع انسانی نوین در جهان است. کارهای او در دو دهه اخیر و به‌ویژه چند کتابی که در دهه اول هزاره جدید منتشر کرده است، همگی از تاثیرگذارترین کتاب‌های حوزه منابع انسانی در جهان محسوب می‌شود. نکته دوم اینکه این کتاب بسیار جدید است و سال گذشته (۲۰۰۸) توسط انجمن مدیریت منابع انسانی آمریکا (SHRM) منتشر شده است. نکته سوم و شاید مهم‌ترین نکته اینکه این کتاب ارائه دهنده نتایج یک پژوهش عظیم علمی و عملی ۲۰ ساله در حوزه شایستگی‌های منابع انسانی است. اولریش و همکارانش با یاری استادان، متفکران، پژوهشگران و مدیران منابع انسانی سازمان‌ها در سراسر جهان، یک پیمایش ۴۰ هزار نفری را در چهار مقطع زمانی پنج ساله از سال ۱۹۸۷ تا ۲۰۰۷ انجام داده‌اند و در نهایت یک مدل برای شایستگی‌های مورد نیاز و مورد انتظار متولیان منابع انسانی عرضه کرده‌اند. این پژوهش که حاصل رساله‌های دکتری متعدد، تعداد زیادی مقاله، ارزیابی‌های بسیار، کارگاه‌های یادگیری و صدها سخنرانی است، خلاء مستندات علمی وزین در این زمینه را مرتفع کرده است و می‌توان آن را کامل‌ترین پژوهش امروزی در زمینه شایستگی‌های منابع انسانی دانست.

فراوان از سوی انتشارات سرآمد وابسته به موسسه مطالعات بهروری و منابع انسانی در اختیار جامعه علمی و صنعتی کشور قرار می‌گیرد.

■ موضوع عمده و اصلی کتاب چیست و به چه موضوعاتی می‌پردازد؟

این کتاب مشخصاً به موضوع شایستگی‌های منابع انسانی می‌پردازد اما همه پنج بعد منابع انسانی را در برمی‌گیرد. به تعبیر نویسندگان کتاب، این پنج بعد عبارتند از حرفه منابع انسانی، واحدهای منابع انسانی، فعالیت‌های منابع انسانی، موضوعات منابع انسانی و متولیان منابع انسانی. کتاب در صدد برآورده ساختن انتظارات روزافزون این حوزه است، انتظارات مشتریان درون سازمانی منابع انسانی یعنی کارکنان و مدیران صف و مشتریان برون‌سازمانی این حوزه یعنی سرمایه‌گذاران، سهامداران، مشتریان و نهادهای اجتماعی که با تغییر شتابناک فضای کسب‌وکار و افزایش چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، همواره در حال تغییر و تزاید است.

راهکارهای بسیاری در کتاب به متولیان منابع انسانی ارائه می‌شود تا بتوانند در مواجهه با این انتظارات و تغییرات، به‌خوبی عمل کنند و از عهده نقش‌های متعددی که مسئولیت‌افزایی آن به آنان واگذار شده برآیند. انجام این نقش‌ها به شایستگی‌هایی نیاز دارد که مدل و الگوی آن در این کتاب تدوین و عرضه شده است.

شاید مهم‌ترین دلیل انتخاب کتاب را بتوان ظرفیت و توان تاثیرگذاری آن بر حرفه منابع انسانی در کشور دانست. زیرا تاکنون مرجع کامل و جامعی در این زمینه در دست نبوده است. دیو اولریش و همکارش وین بروک بنک در سال ۲۰۰۵ با انتشار کتاب طرح ارزش‌آفرینی منابع انسانی (HR Value Proposition) طرح عظیمی در میانی علمی و عملی ارزش‌آفرینی منابع انسانی در سازمان‌ها ارائه دادند و در یک فصل از فصول ۱۲ گانه کتاب به‌طور مختصر به موضوع شایستگی‌های منابع انسانی اشاره کردند. ترجمه این کتاب خوشبختانه بی‌درنگ انجام شد و با انتشار توسط موسسه مطالعات بهروری و منابع انسانی در سال ۸۵ به‌عنوان کتاب علمی سومین کنفرانس منابع انسانی در اختیار همگان قرار گرفت.

کتاب جدید شایستگی‌های منابع انسانی بسط کامل فصل شایستگی‌های آن کتاب است که نه صرفاً در قالب تئوری، بلکه به‌صورت جامع، تجربی و کاربردی مبتنی بر پژوهش‌های متعدد و نتایج

## ■ از نظر شما وضعیت منابع انسانی در ایران چگونه است و آیا می‌توان ترجمه این کتاب را دلیلی بر جایگاه نامناسب این منابع دانست؟

وضعیت منابع انسانی در کشور ما تحت تاثیر شرایط بیرونی و درونی، تغییرات و تحولاتی را پشت سر گذاشته است. از یک‌سو، توجه به سرمایه‌های انسانی در بنگاه‌های اقتصادی و صنعتی در جهان بسیار بیشتر شده است. حتی اگر هنوز به این اطمینان نرسیده‌ایم که بها دادن به منابع انسانی به جنبه‌های انسانی، کرامت، فطرت و اساسا جایگاه والای او در هستی برمی‌گردد، حداقل آن است که عقل ابزاری حکم می‌کند یک بنگاه اقتصادی و اجتماعی در کنار مراقبت و حفاظت از دارایی‌های فیزیکی خود باید به حفظ و نگهداشت دارایی‌های فکری و سرمایه‌های انسانی نیز بپردازد. فاصله گرفتن ارزش بازار شرکت‌ها از ارزش دفتری آنان شاهدی بر همین امر است که به‌طور کلی جنبه‌های نرم‌افزاری اداره بنگاه‌ها مانند رهبری، نظام مدیریتی، نشان تجاری، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد و قابلیت‌های سازمانی، هر روز پررنگ‌تر می‌شود و جنبه‌های فیزیکی و ظاهری را تحت سیطره خود می‌گیرد. بروز و ظهور شرکت‌هایی چون گوگل و آمازون و بسیاری شرکت‌های مجازی که صرفاً بر مدار فکر و نوآوری فکری انسان‌ها هويت و حیات می‌یابند، جهت حرکت آینده را مشخص می‌سازد. به‌همین جهت، حتی بسیاری از رهبران و مدیران سازمان‌ها که هنوز به دارایی‌های فیزیکی سازمان خود تکیه می‌کنند و از نقش تاثیرگذار انسان‌ها غافل مانده‌اند، حتی به ظاهر باید با این حرکت همراهی و همدلی کنند. موج این تغییر در علم و عمل و در نگاه و تصمیم به ایران نیز رسیده است و منابع انسانی ما را تحت تاثیر خود قرار داده است. حرکت روبه رشد اقتصادی و اجتماعی پس از انقلاب و ترسیم اهداف بلند برای دستیابی به جایگاه‌های مناسب علمی، صنعتی، اقتصادی و اجتماعی که جلوه‌ای از آن در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ آمده است، توجه بیشتر به منابع انسانی برای تحقق آن اهداف را می‌طلبد. از این‌رو می‌بینیم که به‌ویژه در دهه اخیر، سازمان‌های صنعتی و بنگاه‌های تجاری و اقتصادی سعی بر آن داشته‌اند که به نیروی انسانی بیشتر توجه کنند و با تاسیس و تشکیل واحدهای منابع انسانی در سطح مدیریت و معاونت شرکت، عزم ظاهری خود را برای ارتقای ساختار واحدهای منابع انسانی و بکارگیری ظرفیت کارکردهای مختلف منابع این حوزه نشان دهند. این واحدها و دست‌اندرکاران آنها نیز تلاش بسیاری کرده‌اند تا در جایگاه جدید بتوانند نقش آفرینی کنند و در خدمت سازمان‌ها باشند.

## ■ با توجه به رشد مقوله منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ جهانی و لزوم توجه به این منابع، آیا در کشور ما تمهیداتی برای پرداخت بیشتر به این حوزه اندیشیده شده است؟

جلوه عمومی این تغییرات و تحولات سازمانی در حوزه منابع انسانی، توجه بیشتر دانشگاه‌ها به رشته‌های مربوط به این حوزه و به‌ویژه تمرکز موسسات آموزشی و پژوهشی مانند سازمان مدیریت صنعتی و موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی بر دوره‌ها و آموزش‌های خاص این حوزه است. دامن‌گستر شدن مدل‌های تعالی در کشور و به‌ویژه جایزه ملی تعالی سازمانی، سازمان‌ها را ملزم نموده براساس معیارهای این مدل، توجه و تمرکز خود را از مسائل مالی و عملیاتی به جنبه‌های نرم‌افزاری و رویکردی و فرآیندی سازمان معطوف کنند و با نگاه جدیدی به این حوزه‌های

مهم بنگرند. روند نسبتاً خوب کسب امتیاز در معیارهای ۳ و ۷ در سازمان‌ها نشان‌دهنده اراده سازمان‌های ایرانی در توجه بیشتر به حوزه منابع انسانی است. راه‌اندازی جایزه منابع انسانی که به‌صورت خاص بر تجلی تعالی در کارکردهای مختلف منابع انسانی تمرکز می‌کند جلوه و جنبه دیگری از حرکت رو به جلو در زمینه توجه به منابع انسانی در سطح کلان کشور است.

اقبال مسئولان و دست‌اندرکاران حوزه منابع انسانی سازمان‌ها به کنفرانس توسعه منابع انسانی در چهار دوره پیشین آن بسیار امیدبخش است. همه این موارد در کنار مطلوبیتی که دارد و به گسترش توجه به حوزه منابع انسانی اشاره می‌کند و می‌انجامد، مسئولیت همه دست‌اندرکاران و برنامه‌ریزان و علاقمندان منابع انسانی را در دانشگاه و صنعت برای رفتن از سطح به عمق و کنار زدن پوست و رسیدن به مغز و خلق ارزش‌های پایدار از سوی منابع انسانی برای سازمان‌ها بیشتر می‌کند.

## ■ مخاطبان اصلی کتاب شایستگی‌های منابع انسانی چه کسانی هستند؟

تعبیر نویسندگان کتاب در این زمینه جالب و تامل برانگیز است. آنان می‌گویند این کتاب برای هر کسی نوشته نشده است. این کتاب، منابع انسانی ساختگی و مترسک‌گونه ارائه نمی‌دهد و برای کسانی که می‌خواهند فقط شیرجه‌ای به چشمه دانش منابع انسانی بزنند و موجی ایجاد کنند، نیست. از این تعبیرات می‌توان متوجه شد که در ذهن و ضمیر نویسندگان کتاب، موج‌آفرینی و مدپروری جایی نداشته بلکه دغدغه‌ها و پرسش‌هایی بنیادین مطرح بوده که آنان خواسته‌اند با پاسخ‌گویی و راهنمایی، حرفه منابع انسانی را گامی به پیش ببرند و منزلت متولیان این حوزه را بالاتر از جایی که اکنون هستند، ارتقا بخشند. بنابراین متولیان واحدهای منابع انسانی و در یک منظر کلی‌تر، حرفه منابع انسانی در این کتاب مورد خطاب واقع شده‌اند. براساس نقشی که نویسندگان کتاب برای متولیان و واحدها و حرفه منابع انسانی قائل هستند و شایستگی‌هایی که برای ایفای این نقش ترسیم کرده‌اند، مشتریان درونی و بیرونی متولیان منابع انسانی یعنی کارکنان، مدیران صف، مشتریان و سهامداران و نهادهای اجتماعی نیز برای فهم بیشتر ظرفیت‌ها و کارکردهای این حوزه و انتظاراتی که می‌توانند و باید از آن داشته باشند، می‌توانند جزو مخاطبان کتاب به حساب آیند. بنابراین به گمان ما همه علاقمندان صنعتی و سازمانی و دانشگاهی حوزه منابع انسانی که دغدغه سرآمدی آن را دارند در جرگه مخاطبان کتاب واقع می‌شوند.

## ■ از نظر نویسندگان این کتاب متولیان حوزه منابع انسانی چه شایستگی‌ها و مهارت‌هایی باید داشته باشند؟

شایستگی‌های مورد انتظار متولیان منابع انسانی به نقش‌هایی برمی‌گردد که انتظار می‌رود آنان در سازمان ایفا کنند. در گذشته که این انتظارات در حد اداره کارکردهای سنتی و اداری در حوزه منابع انسانی بود، همگان انتظار داشتند متولیان این واحدها افراد موجه و معتبری باشند و به جزئیات کارهای اداری نیز واقف باشند. به مرور زمان، علاوه بر لزوم اعتبار فردی متولیان منابع انسانی و ارائه دستاورد در زمینه کارکردهایی چون جذب، ارتقا، آموزش، پرداخت و پاداش و مانند آن، درک دانش کسب‌وکار و توانایی مدیریت تغییر در سازمان نیز به‌عنوان دو وجه دیگر از شایستگی‌های منابع انسانی مطرح شد و مطابق

غیرممکن باشد. اما از آنجا که میل به شایستگی و تعالی حدی ندارد، نیل به حداقل‌ها در این قلمروها ضروری و امکان توسعه و تعالی فراهم است. این ویژگی‌ها هم بر عملکرد فردی متولیان منابع انسانی اثرگذار است، هم بر عملکرد حوزه منابع انسانی و هم بر عملکرد کسب‌وکار. بدیهی است که انتظار عملکرد شایسته از انسان شایسته می‌رود. جمع شدن انسان‌های شایسته نیز عملکرد حوزه منابع انسانی را بهبود می‌بخشد و همین بر عملکرد کسب‌وکار شرکت نیز تاثیر می‌گذارد. این موضوعات سلسله‌وار به هم متصل و مرتبط هستند. اتفاقاً در بخش‌های مختلف کتاب نیز نویسندگان پژوهشگر کتاب، ارزیابی و اثربخشی و به تعبیر خود

آنان، همبستگی شایستگی‌های مختلف منابع انسانی را بر دو حوزه عملکرد فردی و عملکرد کسب‌وکار طی جداول مبسوط و با عدد و رقم ارائه داده‌اند که آگاهی از جزئیات آن، اطلاعات و ایده‌های خوبی درباره شایستگی‌های منابع انسانی به‌دست می‌دهد.

■ با توجه به اینکه امروزه مزیت رقابتی سازمان‌ها منابع انسانی آنها محسوب می‌شوند، چه راهکارهایی برای ارتقا این مزیت‌های رقابتی پیشنهاد می‌کنید؟

این گفته که منابع انسانی سازمان‌ها مزیت رقابتی آنها محسوب می‌شود، سخنی کلی و عام است. با توضیحاتی که ارائه شد اگر بخواهیم دقیق‌تر سخن بگوییم باید

گفت منابع انسانی شایسته مزیت رقابتی سازمان‌ها هستند. منظور از منابع انسانی شایسته، منابع انسانی ارزش‌آفرینی است که برای سازمان، ارزش متمایز و ممتاز خلق می‌کند، چه برای مشتریان درونی سازمان و چه مشتریان بیرونی. اگر منظور از منابع انسانی، سرمایه انسانی سازمان باشد که ناظر بر کارکنان است، به یک معنا، رهبران، مدیران صف، مدیران و کلیه کارکنان و نیز رهبران و دست‌اندرکاران حوزه منابع انسانی را در بر می‌گیرد. تمامی جنبه‌های نرم‌افزاری و مغزافزاری سازمان به نحوه کارکرد این سرمایه برمی‌گردد. سیستم‌ها و تجهیزات و فرایندها همگی باید در خدمت استفاده مناسب از این سرمایه اصلی باشد. از متولیان منابع انسانی انتظار می‌رود که دغدغه اصلی را در زمینه حفظ و استفاده مناسب از این سرمایه داشته باشد. گرچه همان‌گونه که اشاره شد حوزه منابع انسانی صرفاً به متولیان این حوزه و با واحد منابع انسانی در سازمان ختم نمی‌شود و تعامل عمیق افراد و کسب‌وکار است که سازمان را رو به تعالی می‌برد و این تعامل مسئولیتی بر دوش همگان است، از مدیرعامل تا مدیران صف و رهبران و متولیان واحدهای منابع انسانی تا همه کارکنان. اما چون در اینجا منظور ما از واژه "منابع انسانی"، متولیان، واحدها، فعالیت‌ها، سیستم‌ها و کارکردهای منابع انسانی در سازمان است تاکید می‌کنیم که دغدغه و وظیفه و شایستگی‌های این حوزه سازمانی، هم افراد و هم کسب‌وکار را دربر می‌گیرد. هر چه منابع انسانی به شایستگی‌های بیشتری دست یابند بیشتر برای سازمان ارزش می‌آفرینند و ارزش‌آفرینی بیشتر به معنی موفقیت بیشتر سازمان است.

مدلی که نویسندگان کتاب در مقطع دوم پژوهش خود در سال ۱۹۹۲ ارائه دادند، این شایستگی‌ها به چهار عامل رسید. بعدها انتظار تاثیرگذاری متولیان منابع انسانی در حوزه فرهنگ سازمانی نیز مورد توجه قرار گرفت و تغییر و فرهنگ در یک قلمرو جدید شایستگی به نام "مشارکت استراتژیک" درهم تنیده شد، گرچه ندای این شایستگی و مسئولیت را دیو اولریش در دهه ۱۹۹۰ با انتشار کتاب قهرمانان منابع انسانی سر داد و عنوان کرد که متولیان منابع انسانی باید شریک استراتژیک سازمان باشند و در مباحث و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک سازمان حضور یابند. با ورود موج فناوری، از جمله در حوزه منابع انسانی، انجام اتوماسیون کارها و به تعبیری فناوری منابع انسانی نیز به حوزه شایستگی‌های ضروری متولیان منابع انسانی افزوده شد. امروزه براساس آخرین پژوهش‌هایی که در این کتاب آمده، شش قلمرو شایستگی برای متولیان منابع انسانی ضروری شناخته شده است. این قلمروها در واقع فصل مشترک افراد و کسب‌وکار را نشان می‌دهند که در حوزه‌های روابط، سیستم‌ها و فرایندها و قابلیت‌های سازمانی نمود می‌یابد. متولیان منابع انسانی امروزه باید یک عملگرایی معتبر باشند، یعنی فرد فعالی که از اعتبار فردی برخوردار است. این از شایستگی‌های پایه‌ای است، زیرا اگر بپذیریم تغییر از خانه آغاز می‌شود باید قبول کنیم که متولیان منابع انسانی نیز ابتدا باید از خود شروع کنند و چنان اعتباری داشته باشند که مقبول سازمان و کارکنان باشند و بتوانند عملکرد موثری ارائه دهند. متولیان منابع انسانی باید یک مجری عملیاتی باشند؛ یعنی در حوزه کارهای منابع انسانی به عنوان یک کارشناس خبره و متخصص عمل کنند. این شایستگی از بدیهیات اولیه برای متولیان منابع انسانی محسوب می‌شود.

■ این عبارت که متولیان منابع انسانی باید هم پیمان و شریک استراتژیک سازمان باشد به چه معناست؟

این بدان معناست که با افزایش دانش کسب‌وکار خود، سازمان و مشتریان و فرایندها و محیط درونی و بیرونی سازمان را به‌خوبی بشناسند و در زنجیره کسب‌وکار سازمان به‌عنوان متحد و شریک مدیرعامل و مدیران صف و استراتژیست‌های سازمان عمل کنند. متولیان منابع انسانی باید مدیر استعداد و طراح سازمان باشند. به عبارت دیگر در جذب و نگهداری و توسعه استعدادها بکوشند و برای شکوفا شدن ظرفیت‌های کاری آنان، ساختار و فرایندها را به‌گونه‌ای سامان دهند که زمینه این کار فراهم شود. این افراد باید معمار استراتژی باشند، یعنی به استقرار استراتژی کسب‌وکار کمک کنند، با مشتریان بیرونی و رهبران کسب‌وکار در تعیین هدف و معنا برای سازمان همراه باشند و در مورد آینده چشم‌انداز مناسبی داشته باشند. دست آخر اینکه متولیان منابع انسانی باید عامل فرهنگ و تغییر باشند. این بدان معناست که آنان، هم باید فرهنگ گذشته را پاس دارند و هم به شکل‌گیری فرهنگ جدید که موفقیت سازمانی را تسهیل می‌کند، کمک کنند. آنان باید با توسعه فرهنگ صحیح در سازمان، زمینه تغییرات سازمانی را فراهم کنند.

■ مطالعه این کتاب چه تاثیری بر عملکرد و فعالیت متولیان این حوزه دارد؟

این کتاب مجموعه شایستگی‌هایی است که از متولیان منابع انسانی در فضای جدید سازمان‌ها انتظار می‌رود. بدیهی است که شایسته شدن تمام عیار در همه این قلمروها بسیار دشوار و شاید



# استعدادیابی و جانشین‌پروری

رویکردها و روش‌های پرورش مدیر در شرکت‌های پیشرو جهان

نویسندگان: رابرت فالمر، جی کانگر / مترجم: دکتر بهزاد ابوالعالایی

دکتر بهروز دری<sup>۱</sup>

انتظار از او مقایسه می‌کند و دسته دیگر شاخص‌های کلی است که به ارزیابی تعداد مناصب و شغل‌های مدیریتی می‌پردازد که توسط افراد مستعد داخلی سازمان و از طریق سیستم‌های جانشین‌پروری تکمیل شده‌اند.

مطالب فوق چکیده‌ای از ترجمه اولین فصل کتاب *Growing your company leader: how great organization use succession management to sustain competition advantage*

رابرت فالمر (Fulmer Robert) و همکارش جی کانگر (Jay conger) نوشته است که توسط دکتر بهزاد ابوالعالایی ترجمه و توسط انجمن مدیریت منابع انسانی در سال ۸۷ منتشر شده است. این کتاب از هفت فصل تشکیل می‌شود. بنا به تعبیر نویسندگان، کتاب برای اشتیاق‌آفرینی در شرکت‌ها نوشته شده است. مأموریت کتاب این است که مدیران ارشد شرکت‌ها و بنگاه‌ها را ترغیب و تشویق کند تا برنامه‌های مؤثر جانشین‌پروری را در سازمان‌های خود با الگو برداری از بهترین تجربیات جهان ایجاد نموده و از طریق برقراری ارتباط این برنامه‌ها با فعالیت‌های مکمل در حوزه پرورش قابلیت‌های مدیریت و رهبری، به ابزاری قدرتمند و پویا برای پرورش بعدی مدیران و رهبران دست پیدا کنند.

نویسندگان کتاب به نکات دقیق و مهمی توجه داشته و با طرح هر یک، فصلی از کتاب را به آن اختصاص می‌دهند. بررسی متولی و مجری نظام جانشینی در سازمان، موضوع فصل دوم کتاب را تشکیل می‌دهد. مدیرعامل و تیم مدیران ارشد هر سازمان به‌عنوان اصلی‌ترین و متعهدترین متولی فرایند جانشین‌پروری است و علت آن اولویت جدی و جهت‌گیری راهبردی سازمان تلقی شده است. بدون حمایت جدی و کافی از سوی مدیران ارشد، برنامه‌های جانشین‌پروری به یک فرایند مکانیکی کم نتیجه تبدیل می‌شود و چنانچه مدیران بخش‌ها و دوایر مختلف سازمان آن را یک فعالیت غیرمهم و حاشیه‌ای تلقی نمایند، از آن به اندازه لازم حمایت نمی‌کنند و نسبت به پرورش استعدادها و قابلیت‌ها هم اهتمام لازم را به‌عمل نمی‌آورند. نکته مهم در این راستا به‌عنوان یکی از یافته‌های پژوهش، سهم ویژه مدیران ارشد منابع انسانی در اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری است. در بسیاری از شرکت‌ها مانند *Sonoco, Dell computer, Eli Lilly, Dow* و ... فعالیت‌های جانشین‌پروری در قالب یک تیم و ستاد مرکزی عمل می‌کند. کتاب به این نکته مهم اشاره دارد که در سازمان‌های موفق مورد مطالعه، فرایند استعدادیابی و جانشین‌پروری کارآمدتر و اثربخش‌تر طراحی و اجرا می‌شود و باعث می‌شود تا تمامی مدیران اجرایی، به‌ویژه مدیران صف مشتاق به همکاری با این فرایند شوند.

موضوع مهم تعریف و شناسایی استعدادها به‌عنوان بنیان برنامه‌های جانشین‌پروری، مطالب فصل سوم کتاب را تشکیل می‌دهد. چالش‌های اصلی این است که باید استعداد و قابلیت را با توجه به اقتضات و نیازهای سازمان تعریف کرد و شیوه‌های معتبری برای سنجش آن به‌کار گرفت. رویکرد سنتی استفاده از دستاوردهای حاصل از عملکرد برای کشف استعدادها مورد نقد قرار گرفته و مدل‌های قابلیت (شایستگی) که در آنان معیارهای بیشتر و پیچیده‌تری برای ارزیابی افراد به‌کار گرفته می‌شود، مورد تأکید قرار گرفته است. ریشه ابتدایی مدل قابلیت به شرح شغل (Job Description) مرتبط شده است. با توجه به رویکرد پژوهشی کتاب، مدل‌های متعددی در شرکت‌های مختلف همانند *Dow, Eli Lilly, Dell* و بانک آمریکا ارائه و جمع‌بندی شده است. سازمان‌های پیشرو جهان آموخته‌اند مدل‌های شایستگی زمانی اثربخش هستند که اولاً شامل تعداد محدودی قابلیت باشند، ثانیاً مصادیق رفتاری هر یک از قابلیت‌ها را نیز روشن و اعلام کرده باشند



در کتاب استعدادیابی و جانشین‌پروری تأکید بر مدیریت جانشین‌پروری به‌عنوان الزامی جدید برای سازمان‌ها موجب توجه به عواملی است که در آن تمایل سازمان‌ها به نظام‌های جدید جانشینی با عوامل متعددی قابل بررسی می‌باشد. عواملی همچون کمیاب بودن رهبری به‌عنوان یک منبع و دارایی، نقش روزافزون دانشگران به‌عنوان بازیگران اصلی و مؤثر سازمان‌های موفق، امروز، تغییر در ماهیت قراردادهای استخدامی بین سازمان‌ها و کارکنان با فراهم ساختن امنیت بیشتر کارکنان از طریق فراهم کردن فرصت‌های یادگیری و پرورش قابلیت‌ها و مهارت‌ها، گسترش و نفوذ مداوم اینترنت و فناوری اطلاعات، رشد روزافزون شرکت‌هایی که به گونه‌ای تخصصی به استخدام افراد کلیدی و شکار مغزها (Head hunting) به‌بانه تشدید رقابت بین سازمان‌ها، به نظام‌های جدید پرورش مدیران قلمداد شده است. اهداف این نظام‌ها دو جنبه دارد. هدف اولیه این نظام‌ها تأمین مستمر نیازهای سازمان و عرضه استعدادها و انسانی مورد نظر آنهاست و دومین هدف یک نظام مؤثر و مطلوب مدیریت جانشینی، ارائه خدمات به کارکنان است. در ارتباط با ویژگی‌های یک سیستم جانشین‌پروری، شش ویژگی برشمرده شده عبارت است از: سادگی و سهولت استفاده از آن، پرورش و توسعه قابلیت‌های افراد به‌جای دنبال نمودن صرف جانشینان آماده، درگیری و مشارکت بالاترین سطوح مدیریتی سازمان‌ها، عملکرد موفق تشخیص کمیودهای سازمان در زمینه استعدادها و مدیریتی، نظارت مستمر بر فرایند جایگزین شدن مدیران جدید در مناصب خالی مدیریتی سازمان، استفاده از نوآوری و بهبود مستمر.

با تأکید ضمنی بر سیستم جانشین‌پروری به‌عنوان یک رویکرد راهبردی در سازمان، استراتژی سازمان پایه و اساس سیستم جانشین‌پروری تلقی شده است. از این‌رو به حمایت از سیستم‌های جانشین‌پروری از جانب بالاترین سطح سازمان و واحدهای سازمانی اشاره شده و سیستم‌های موفق مواردی قلمداد شده که از حمایت مشتاقانه مدیریت ارشد برخوردار بوده‌اند. به گونه‌ای که اشاره شد شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه‌های استعداد مدیریتی از جنبه‌های مهم سیستم‌های جانشینی برشمرده شده و در ارتباط با جنبه‌های پرورشی این سیستم‌ها، استفاده از روش‌ها و شیوه‌های آموزش و یادگیری مؤثر مورد تأکید قرار گرفته است و در نهایت شاخص‌های موفقیت نظام جانشینی به دو دسته تقسیم شده است که یک دسته شاخص‌های فردی است که در آن عملکرد فرد مورد نظر را پس از انتصاب به مشاغل مدیریتی ارزیابی کرده و آن را با کیفیت عملکرد پیش‌بینی شده و مورد

