

میزگرد منابع انسانی

تعریف واحد منابع انسانی

دکتر قلی پور: در مورد سؤال اول، تعریف واحد منابع انسانی چیست؟ ما یک نگاهی به کتاب‌ها داریم و یک نگاهی به اجرا - که این دو تا بسیار با یکدیگر فاصله دارند. اجازه بدهید عرض کنم که من تقریباً در 84 شرکت کار کرده‌ام. آن چیزی که در اجرا وجود دارد، این است که «منابع انسانی» چیزی شبیه همان «واحد اداری» گذشته است، اما برجستگی که در حال حاضر گذاشته‌اند، منابع انسانی است. نفراتی هم که در این واحد وجود دارند، بیشتر دارای شایستگی‌های اداری هستند تا شایستگی‌های منابع انسانی. اما اگر بخواهیم یک تعریفی ارائه بدهیم، باید کمی آرمان‌گرایانه باشد تا واقع‌گرا. آن‌ها هم همین گونه‌اند که ما معمولاً در تعریف استراتژی‌ها، به منابع انسانی می‌رسیم. در واقع می‌گوییم منابع انسانی استراتژیک. وقتی این کار را انجام می‌دهیم، مسئولیت منابع انسانی را ایجاد هماهنگی بین فرآیندها و ویژگی‌های منابع انسانی در راستای استراتژی سازمان تعریف می‌کنیم. یعنی وضعیتی که بتواند به تحقق استراتژی‌های سازمان کمک کند. در این موقعیت دو نوع همراستایی برای منابع انسانی وجود دارد: 1- فرآیندها را به طور عمودی همراستا کنیم؛ 2- ویژگی‌های منابع انسانی را همراستا کنیم و یک همراستایی افقی داشته باشیم، که این‌ها به لحاظ افقی با هم اصطکاک نداشته باشند. فرض بفرمایید اگر می‌خواهید کار تیمی انجام بشود، مسلماً نمی‌توانید یک سیستم پاداش طراحی کنید که به فرد پاداش بدهد. این‌ها به لحاظ افقی همراستا نیستند. ممکن است به لحاظ عمودی همراستا باشند، ولی به لحاظ افقی این‌ها همدیگر را تقویت نمی‌کنند. پس خلاصه‌ی تعریف می‌شود: همراستاسازی فرآیندها و ویژگی‌های منابع انسانی با استراتژی کلی سازمان. این تعریفی است که ما از واحد منابع انسانی داریم.

این ویژگی‌ها، هم شامل نگرش‌ها می‌شود که رفتار افراد را جهت می‌دهد و هم شامل ویژگی‌هایی مثل شخصیت است. فرض بفرمایید ویژگی‌های ذهنی مثل انواع هوش؛ ممکن است ما برای یک شغلی «IQ» یا هوش ریاضی و منطقی بخواهیم. برای یک شغلی هوش عاطفی «EQ» می‌خواهیم. برای یک شغلی «CQ» یا هوش فرهنگی بخواهیم. این‌ها متناسب با مشاغل فرق می‌کند. پس ویژگی‌ها صرفاً بر مبنای رضایت شغلی، تعهد سازمانی و هویت سازمانی نیست. بلکه این موارد را نیز شامل می‌شود. یعنی در راستای این استراتژی نیست. وظایف واحد این است که وقتی می‌خواهد یک فردی را جذب کند، ببیند که آیا او شخصیت مناسبی دارد یا نه؟ شایستگی‌ها و مهارت‌های متناسب است یا نه؟

این‌ها همگی اگر بخواهد خوب کار کند، باید همراستا شود. من یک مثالی را خدمت‌تان عرض می‌کنم. من جایی خواندم، واحد منابع انسانی شرکت گوگل آیین‌نامه جذب را به گونه‌ای چیده است که هر فرد که استخدام می‌شود، 187

ساعت برای انتخاب او وقت گذاشته می‌شود. بخشی از این وقت را ممکن است خود واحد بگذارد، بخشی را هم مدیر مجموعه. بعد پرسیده شد که چرا شما این همه وقت می‌گذارید، 187 ساعت متداول نیست، (من فکر نمی‌کنم در کشور ما بیش از یک ساعت برای انتخاب وقت گذاشته شود!) آن‌ها گفتند که ما وقتی فردی را درست انتخاب می‌کنیم نود درصد راه را رفته‌ایم، ولی وقتی فرد را غلط انتخاب می‌کنیم، همه‌ی فرآیندهای بعدی منابع انسانی هم نمی‌توانند نارسایی این انتخاب نادرست را جبران کنند. فرد نامناسب است، می‌آییم آموزش می‌دهیم، می‌آییم گردش شغلی را انجام می‌دهیم. می‌آییم از پاداش استفاده می‌کنیم. ممکن است تأثیراتی هم داشته باشد، ولی این فرد نامناسب است. از این روی وقتی می‌گوییم ویژگی‌های منابع انسانی، شامل همه‌ی ویژگی‌ها مثلاً دانش، مهارت، توانایی این‌ها چیزهایی است که از شغل‌های کارکردی به سمت شرح شغل‌های مهارتی - شایستگی حرکت کرده است. همه‌ی این‌ها به نوعی در شرح شغل‌ها گنجانده می‌شود که شاغل - محور شده؛ یعنی از سیستم‌های شغل - محور به سمت سیستم‌های شاغل - محور حرکت کرده است، تا خود انسان‌ها هم اهمیت داشته باشند. از این زاویه، بله؛ همان‌طور که فرمودید منابع انسانی در برابر فعل و انفعالات کل شرکت مسئول است. یعنی اگر فردی برای واحد تولید، درست انتخاب نمی‌شود، ابتدا منابع انسانی مسئول است. ولی در بحث آسیب‌شناسی عرض خواهم کرد که این فرآیند در دنیای واقعی، در شرکت‌های مختلفی که من بودم چگونه است.

واقعیت این است که در حوزه‌ی منابع انسانی من هیچ همکاری با سازمان‌های دولتی نداشتم. کل تجربه‌ی من در شرکت‌هایی به‌دست آمده است که یا خصوصی بودند یا سازمان‌هایی که یک سرمایه‌دار با یک سرمایه کوچک شروع کرده و یا اصل چهل و چهاری‌ها بودند؛ همان شرکت‌های دولتی که خصوصی شدند. ولی دورادور که شرکت‌های دولتی را می‌بینم، فکر می‌کنم که بحث‌هایی که ما در شرکت‌های خصوصی داریم، در شرکت‌های دولتی الآن موضوعیت ندارد. یک بی‌تفاوتی خاصی به خاطر این فرآیندها و سیستم‌های مصوب وجود دارد که خود ما ترجیح می‌دهیم اصلاً واردش نشویم. بعضاً حتی از مراجعه‌ای که به ما می‌شود، استقبال نمی‌کنیم. به همین خاطر یکی دو تا تجربه که داشتم، کلی بود. این دوباری هم که پیش آمد، در حوزه‌ی منابع انسانی نبود. من دیدم که آن‌ها بیشتر دوست دارند که ما یک کاری بکنیم و این‌ها بگویند که یک پژوهش انجام شد. درحالی که در بخش خصوصی ما این امکان را پیدا می‌کنیم که کارهای خود را اجرا کنیم و این برای ما یک ویژگی جالب است و یاد گیرندگی دارد. من بیشتر در شرکت‌های خصوصی بوده‌ام و فکر می‌کنم منابع انسانی با این تعریفی که ما کردیم خواستگاهش در کل جهان همین شرکت‌های خصوصی باشد. در دولت‌ها، نوعاً آن رعایت مقررات به سایر چیزها می‌چربد. تأکید مسئولان کشور بر اصل 44، نشانگر همین است که ما وقتی این کارها را به بخش خصوصی می‌دهیم ممکن است بهتر کار کنند. با این تصمیمی که ما می‌گیریم، بار دولت کم می‌شود. از این منظر من در شرکت‌های دولتی بیشتر من رعایت قوانین و مقررات را دیدم تا بهره‌وری و منابع انسانی. در این شرایط انگیزه‌ی مدیران کم و دست مدیران بسته می‌شود.

آقای کلاته:

اگر بخواهیم در مورد وظیفه‌ی منابع انسانی خیلی خلاصه بگوییم؛ منابع انسانی وظیفه دارند فضایی مناسب برای ارایی‌ی بهترین عملکرد از سوی کارکنان در سازمان را فراهم آورند. وقتی این را می‌گوییم، یعنی کارفرما و کارپذیر را، به عنوان دو فردی که روی هم کنش و واکنش دارند ببینیم. در این فضا موضوعات مختلفی از قبیل منابع انسانی، اداری، کارگزینی، بهداشت حرفه‌ای و آموزش وجود دارد که حوزه‌ی منابع انسانی در آن‌ها نقش استراتژیک و راهبردی دارد.

من اعتقاد ندارم که ما می‌توانیم موضوعات اداری را از منابع انسانی جدا کنیم؛ مقوله‌ای که می‌بینیم در خیلی از سازمان‌ها اتفاق افتاده است. می‌گویند واحد مالی- اداری و واحد منابع انسانی. اگر بخواهیم موضوعات اداری را در سازمان نهادینه کنیم، باید با تفکر منابع انسانی با این موضوعات روبرو شویم. ما با منابع انسانی می‌توانیم موضوعات اداری را خیلی بهتر، نرم‌تر و اثربخش‌تر در سازمان پیش ببریم.

در حال حاضر تعداد بی‌شماری از مدیران منابع انسانی، از مدیران قدیمی شرکت‌ها (به عنوان معتمد) و یا افرادی که فاقد دانش این رشته اند تشکیل شده است. گرایش این دسته از افراد گرایش‌شان- که برگرفته از تجربیات‌شان است- به سمت اداری است. به عنوان مثال، تصور می‌کنند با یک جشن گرفتن و یا از این دست فعالیت‌ها می‌توانند فضای منابع انسانی ایجاد کنند؛ حال آن‌که همین فعالیت‌ها نیز باید بسیار کارشناسانه طرح ریزی و اجرا شوند.

آقای مهدیان:

ورود به منابع انسانی از استراتژی‌ها شروع می‌شود. تجربه‌ی خود من این است که در منابع انسانی نباید لزوماً به دنبال آدم‌های خوب باشیم. به طور کلی باید به دنبال آدم‌هایی بگردیم که علاوه بر این که خوب هستند، بتوانند با استراتژی‌های سازمان، همسو و هماهنگ شوند؛ چراکه اصل منابع انسانی در سازمان، بحث «تیم سازی» است که بعداً تعهد سازمانی‌اش می‌خواهد انجام شود. ما در مجموعه‌ی خودمان بسیار تجربیات مشابه داشته‌ایم. مثلاً؛ نیرویی داریم که خودش فی‌الفسه خوب است. شخصیتش، تعهد سازمانی‌اش، تخصصش خوب است؛ ولی وقتی در کنار مجموعه قرار می‌گیرد نمی‌تواند هماهنگ باشد، نمی‌تواند با اهداف سازمان هماهنگ شود. مثالش برای اینجا، مثل

بازیکن فوتبال است. یک بازیکن که وارد تیمی با سطحی متفاوت از سطح خودش می‌شود، این بازیکن از ارزشهایش کم نمی‌شود ولی در این تیم نمی‌تواند اثربخش باشد.

بنابراین اگر از نگاه اثربخشی منابع انسانی نگاه کنیم، واحد منابع انسانی باید به دنبال نیروهایی باشد که بتواند تیم سازی کند و در روند تحقق اهداف استراتژیک سازمان باشد. اگر بخواهم توضیح تکمیلی خدمت‌تان عرض بکنم، شاید افراد ضعیف در قالب تیم، از تعدادی نیروی قوی ولی تک به تک، اثربخشی‌شان بیشتر باشد. به عنوان تعریف کلی واحد منابع انسانی، در مرحله‌ی اول که می‌خواهیم جذب صورت بگیرد، تدوین شایستگی‌ها، تعیین معیارها باید ملاک اول منابع انسانی قرار بگیرد. در ادامه‌ی راه، بحث این وجود دارد که وقتی نیرویی مناسب که در راستای اهداف استراتژی سازمان است را جذب کردیم، حالا باید برای طی مسیرش هم برنامه داشته باشیم. نیرویی خوب جذب شده، اگر رها شود، بعد از مدتی اثربخشی‌اش را از دست می‌دهد. مشکل این است که در شرکت‌های ایرانی -بویژه بخش خصوصی- مرحله‌ی جذب را سفت و سخت می‌گیرند که آگهی بزنند، کسانی برای مصاحبه بیایند، تست‌های شخصیت بدهند و از بین آن‌ها یک سری را گلچین کنند. ولی وقتی این‌ها وارد سازمان می‌شوند دیگر رها می‌شوند. یعنی عملاً بجز آن سفت و سخت‌گیری ابتدای کار، ارزیابی عملکرد، بهبود مستمر و ارتقای شغلی خیلی صورت نمی‌گیرد. این هم باعث می‌شود که این هزینه و سرمایه گذاری که منابع انسانی سازمان کرده است به هدر رود. از آن طرف هم فرد بعد از یک مدتی احساس می‌کند که برای ادامه‌ی کار انگیزه ندارد. لذا بحث ارزیابی و بهبود حین کار هم به همان اندازه که جذب فرد اهمیت دارد، مهم است. این ارزیابی و بهبود مستمر، کل مباحث را در ذات خودش دارد. کلی مباحث انگیزشی، مباحث نیازسنجی آموزشی، ارائه بازخورد، جلسه‌ی گفتگو و..

آقای شاملو:

خدمت شما عرض کنم تعریفی که امروزه مطرح است، عبارت از تدوین و اجرای استراتژی‌هایی درباره‌ی کارکنان است که با استراتژی‌های سازمانی در هم آمیخته می‌شوند، تا اطمینان حاصل شود که فرهنگ، ارزش‌ها، ساختار سازمان، کیفیت، انگیزش و تعهد اعضای سازمان برای دستیابی به هدف‌ها به طور کامل به کار گرفته شوند. از سوی دیگر در نگاه سیستمی به وظایف واحد منابع انسانی، این سیستم از چهار زیر سیستم اصلی تشکیل شده که شامل جذب، به‌کارگیری و حفظ، آموزش و بهسازی و ارزیابی عملکرد است.

منابع انسانی از مرحله‌ی جذب که شروع می‌شود، چالش‌های فراوانی پیش‌رو دارد. همان‌طور که دکتر فرمودند این فرآیند بسیار مهم است. اگر طرح‌ریزی مناسب انجام نشود و نیازسنجی به شکل مناسب اتفاق نیفتد، قطعاً خروجی خوبی نمی‌توانیم بگیریم.

وقتی فرد، گزینش و وارد مجموعه می‌شود، باید فرآیند بومی‌سازی به‌طور مناسب انجام پذیرد. این موضوع در آموزش‌های بدو ورود متجلی می‌شود. به‌نظر من واحد منابع‌انسانی باید فرد جدید را در شناخت فرهنگ سازمانی و تطبیق نگرش او با سازمان همراهی و کمک کند، تجربه‌ی چندین ساله‌ی من این موضوع را ثابت می‌کند که حتی اگر شما فرد مناسب با شغل مورد نیاز خود را که دارای رفتار مناسب نیز باشد جذب کنید، در صورت رها کردن او در سازمان -بدون کمک در روند شناخت و تطبیق نگرش او با فرهنگ سازمانی- پس از مدتی فرد دچار سردرگمی شده و ممکن است بی‌انگیزه شود و ترک کار کند، یا ما پس از مدتی به این نتیجه برسیم که انتخاب اشتباهی کرده‌ایم.

یکی دیگر از رسالت‌های مهم واحد منابع‌انسانی، ایجاد هماهنگی بین اهداف فرد و سازمان می‌باشد. هر سازمانی اهداف استراتژیکی دارد که به نظرم در این راستا واحد منابع‌انسانی می‌باید استراتژی‌هایی برای خود تعریف نماید تا از زمانی که فرد وارد سازمان می‌شود، هماهنگی بین اهداف شخصی و سازمان ایجاد شود. اگر این اهداف هماهنگ نشود و افراد حس نکنند که این سازمان مثل خانه و خانواده خودشان است، در عمل خروجی خوبی نمی‌توانند داشته باشند. اگر افراد انگیزه نداشته باشند، اهداف خودشان را جدا از سازمان می‌بینند و بین اهداف سازمان و اهداف شخصی خودشان نمی‌توانند ارتباطی مناسب برقرار کنند.

ما باید یک ارتباط دو سویه بین اهداف شخصی و اهداف سازمان برقرار کنیم. عالی‌ترین هدف واحد منابع‌انسانی در سازمان‌ها می‌تواند این باشد که بین اهداف شخصی و سازمانی یک ارتباط دوسویه برقرار کند. هر دو طرف باید از نتایج مثبت اهداف و استراتژی سازمان منتفع شوند. اگر چنین برنامه‌ای در سازمان وجود نداشته باشد، نرخ خروج بالا رفته و یا در بلندمدت آدم‌های بی‌انگیزه‌ای را مشاهده می‌کنیم که بهره‌وری پایینی داشته و دچار سستی و رخوت شده‌اند. این شرایط به‌صورت مستقیم اهداف و استراتژی‌های سازمان را تحت‌تأثیر قرار داده و موجب افول سازمان در بازار و از دست رفتن مزیت‌های رقابتی آن می‌شود.

آقای ناظمی:

من واحد منابع‌انسانی را به‌عنوان واحدی تعریف می‌کنم که وظیفه‌ی اصلی آن ایجاد فضایی مناسب به‌منظور رشد پویایی پرسنل سازمان است، تا اصلاح و تغییر انسان‌ها، ایجاد این فضا همراستا با استراتژی‌های سازمان و هموار کردن این مسیر از راه همسو نمودن پرسنل با سازمان است. تعریف دیگر من از این واحد، مسئولیت تربیت مدیران سازمان به‌عنوان مدیران و متولیان منابع‌انسانی است. بدین معنی که به‌طورمثال واحدهایی داریم به نام نگهداری و تعمیرات که از ماشین‌آلات مواظبت نموده و آن‌ها را به روز نگاه می‌دارند، اما واحد منابع‌انسانی یک واحد تعمیرات و نگهداری انسان‌ها نیست که صرفاً وظیفه‌ی آماده به‌کار نگاه داشتن انسان‌ها را داشته باشد و وظیفه‌ای به عهده‌ی مدیران نباشد.

آسیب شناسی واحد منابع انسانی

آقای قلی پور:

واقعیت این است که بسیاری از مدیران منابع انسانی بسیار مجرب که بیست، بیست و پنج سال مدیر بوده‌اند، نوعاً تجربه‌های اولیه‌شان، اداری است. الگوی ذهنی که آن‌ها با آن بار آمده‌اند اداری است. قبلاً مدیر اداری بوده‌اند. حالا اسم‌شان مدیر منابع انسانی شده است. اما الگوی ذهنی‌شان تغییر نکرده و همان مدل ذهنی وجود دارد و فعالیت‌هایی که در حوزه‌ی اداری انجام می‌دهند به فعالیت‌هایی که در منابع انسانی انجام می‌دهند می‌چربد. مثلاً دوست دارند در مجلس ترحیم بسیار خوب ظاهر بشوند؛ چون بیست سال این کار را کرده‌اند. ولی برای انتخاب نیرو وقتی نمی‌گذارند؛ چون نمی‌دانند چگونه باید مصاحبه کنند. تجربه‌ی من نشان می‌دهد که فرض بفرمایید که این‌ها در مصاحبه‌ها می‌گویند: خوب شما بفرمایید کجا درس خوانده‌اید؟ متأهلید یا نه؟ چند تا بچه دارید؟ در حالی که کل این اطلاعات را داوطلب استخدام در برگه‌ی درخواست نوشته است. یعنی آن فرد نوشته متاهلم، چند تا بچه دارم، تحصیلاتم این است، تجربیاتم این است. همان چیزهایی که در آن برگه درخواست نوشته است، دوباره از او می‌پرسند. یعنی نمی‌تواند یک مصاحبه‌ی موقعیتی بکند؛ مثلاً بگوید ما شما را برای این شغل می‌خواهیم، برای این شغل در این موقعیت‌ها اگر پیش بیاید، شما چه کار خواهید کرد؟ چرا؛ چون مدل ذهنی‌اش فرق می‌کند، آن سازمان یادگیرنده‌ای که «پیتر سنج» از آن صحبت می‌کند، همین است که الگوهای ذهنی یک اینرسی دارند.

یک داستانی را منتسب می‌کنند به ملانصرالدین که یک روز سکه‌اش را گم کرده بود. می‌گشت و دوستانش به کمکش آمدند. هر چی گشتند دیدند سکه نیست. گفتند مطمئنی که سکه را اینجا گم کردی؟ ما که هر چی می‌گردیم پیدا نمی‌کنیم. گفت بله، مطمئنم. گفتند دقیقاً کجا گم کردی؟ گفت آنجا. گفتند پس چرا اینجا دنبالش می‌گردی؟ گفت چون اینجا روشن است. آنجا تاریک است! سکه‌اش را در تاریکی گم کرده و در روشنائی دنبالش می‌گردد! مدیران منابع انسانی خیلی مجرب هم مشکلات‌شان همین است. همین که رهای‌شان می‌کنید، به دیفالت اداری، دیفالت اولیه برمی‌گردند. ممکن است فیگورهای منابع انسانی بگیرند، ولی دیفالت اداری است. برای همین خودشان بدشان نمی‌آید که فضای منابع انسانی نود درصد چیزهای اداری باشد و دهم درصد چیزهای جدیدی مانند جامعه‌پذیری و انتخاب توسعه؛ جانشین پروری. شما ببینید اکثر شرکت‌های موفق در مورد منابع انسانی نمی‌توانند جانشین‌پروری انجام بدهند. بخشی از آن به کفایت خود واحد منابع انسانی برمی‌گردد. منتظر مصلح خود باید صالح باشد. منابع انسانی که می‌خواهد تحول ایجاد بکند، خودش نمی‌تواند تحول پیدا نکرده باشد. این‌ها برای کارهای دیگری مانند کارهای بیمه‌ای بسیار وقت می‌گذارند. البته جامعه هم هست. یک تجربه‌ای را خدمت‌تان عرض کنم. من به شرکت «اسکانیا» در سوئد

رفته بودم. در آن جا فرصت پیدا کردم با منابع انسانی شرکت‌هایی مانند «ولو»، «اسکانیا»، «استت اویل»، «تتراپک» آشنا بشوم. این‌ها شرکت‌های جهان‌تراز هستند که من تا آن لحظه نمی‌شناختم. آن‌ها گفتند که در ایران هم فعالیت گسترده‌ای دارند. من نمی‌دانستم. چیزی که من دیدم این بود که این‌ها به کل بیمه ندارند. واحد منابع انسانی اصلاً کاری به بیمه ندارد. من تعجب کردم گفتم این چه طوری است؟ بیمه‌ی منابع انسانی‌تان چه می‌شود؟ گفتند کل بهداشت مردم سوئد رایگان است. اصلاً بهداشت موضوعیتی ندارد که منابع انسانی به این موضوع بپردازد.

بخشی از این مشکلات هم مربوط به جامعه است. این که مدیران منابع انسانی فرصت نمی‌کنند رسیدگی کنند این است که مشکلاتی که کارکنان درخواست حل آن را می‌کنند، زیاد است. مثلاً در «اونت»، 10-15 تا نرم افزار گذاشته‌اند که مدیر منابع انسانی باید این‌ها را بلد باشد. مدیران ما وقت نمی‌کنند یک نرم افزار یاد بگیرند.

در بحث آسیب‌شناسی نظر من این است که هنوز واحدهای منابع انسانی به عنوان واحدهایی که دارای شناسنامه مشخص و قوی هستند، شناخته نمی‌شوند. اکثر شرکت‌های بزرگی که من رفتم؛ سرمایه‌گذاری‌ها، نفتی‌ها، بانکی‌ها، سیمانی‌ها، فولادی‌ها، وضعیت همین‌گونه بود. مثلاً می‌بینیم که یک نفر در حوزه‌ی تولید، کلیه‌اش مشکل پیدا کرد. این فرد را به منابع انسانی یا روابط عمومی می‌آورند. یک نفر پایش در عملیات مشکل پیدا می‌کند، به منابع انسانی می‌آورند. وقتی چنین وضعیتی پیش می‌آید، تصویری ایجاد می‌شود که منابع انسانی چه کسانی هستند؟ کسانی که در عملیات نمی‌توانند کار کنند. چه کسی می‌تواند این را باور کند؟ اصلاً باور شکل نمی‌گیرد. ما به یک شرکت نفتی رفتیم. یک شرکت قوی و تقریباً جهان-تراز. ما روز اوّل که رفتیم با این مهندس‌ها صحبت کنیم، دیدیم که این‌ها هیچ کدام حرف ما را جدی نمی‌گیرند، بعد که بررسی کردیم، دیدیم که این‌ها اصلاً به منابع انسانی گوش نمی‌دهند و معتقدند که از منابع انسانی هیچ چیز در نمی‌آید. یک سال طول کشید تا این‌ها باور کنند که منابع انسانی می‌تواند یک کاری را انجام دهد. این‌که می‌فرمایید کار گل، کار خودشان است؛ دوست دارند کار گل بکنند. چون مهارت‌های‌شان مهارت‌های گلی است. بخشی هم به شرکت و جامعه برمی‌گردد که این‌طور چیزها را به آن واگذار می‌کند.

همین‌طور که آقای ناظمی در رابطه با شرکت‌های سنتی (حاج آقاها، بازار) فرمودند، به صورت سرانگشتی منابع انسانی را اداره کردند. ولی وقتی به شرکت‌های دیگر و شرکت‌های غیر مالی نگاه می‌کنیم، مانند ایران خودرو، سایپا، (که چندی پیش مدیرعاملش عوض شد و یک مدیرعامل دیگر آمد)، منابع انسانی همواره با همان قدرت و قوت دارد جلو می‌رود. در این شرکت‌ها معمولاً تغییر از نسل اول و نسل دوم با یک چالش بسیار جدی روبه‌رو است. ممکن است آن مدیر بگوید «این‌ها هر چه من می‌گویم گوش می‌کنند، چه منابع انسانی خوبی هستند» تا زمانی که مدیری این‌گونه بیندیشد، شرکت نوعاً به روش دیکتاتوری اداره می‌شود. مالک‌ها وقتی خودشان مدیر می‌شوند، هرچه خودشان می‌گویند وجود دارد. من شنیدم یک واحد لبنیاتی به این سبک اداره می‌شود. مثلاً نفر اصلی‌شان را یک روز راه ندادند، آن فرد برای خودش رفته کار درست کرده و بازاریش هم گرفته است.

ببینید! از دست دادن نیروها به این صورت زیاد است. این که مایکروسافت می‌گوید ما ده نفر داریم که اگر این‌ها از شرکت بروند، ما ورشکست می‌شویم، این نشان می‌دهد که چقدر منابع انسانی اهمیت دارد. آن‌ها با این نگاه موفقیت کسب کردند. این موفقیت‌ها شده یک تعلیم. شما تفکر کارآفرینی را در ایران و در خارج ببینید. فاصله زیاد است. چرا؟ شاید بخشی از آن به همین برمی‌گردد. چرا سرمایه‌دارهای ما نتوانسته‌اند مثل آن‌ها رشد کنند؟ شاید به همین برمی‌گردد که کارهایی را که آن‌ها می‌کنند، این‌ها نمی‌کنند. در خرید ما می‌توانیم بگوییم کولر را، ده میلیون می‌خریدیم. حالا بیست میلیون می‌خریدیم و روی دستمان مانده است.

در منابع انسانی ما نمی‌توانیم این را نشان بدهیم. این‌ها مشکلات مدیریتی است که با سیستم حاجی سالاری وجود دارد. به دلیل آن‌که ما نمی‌توانیم در منابع انسانی مسائل را نشان دهیم، آن‌ها هم نمی‌توانند باور کنند. آن‌ها از اوّل این طور بار آمده‌اند. گفته‌اند که مثلاً اگر کی یک تومان گذاشته، چقدر درآمد به دست آورده است؟

از این نظر وقتی جلو یک حاجی نشسته باشید. کار بسیار سخت است. باور نمی‌کند. تجربه می‌گوید وقتی با یک فرد سن بالا روبه‌رو هستید، دنبال یادگیری نباشید. این‌ها یاد نمی‌گیرند. تجربیاتم این طوری بوده است. من با سه چهار نفر از این‌ها که رفتم، به این نتیجه رسیدم که اصلاً کار از دست‌مان خارج شده است.

این نوع مدیران در نهایت حرف خودشان را می‌زنند. با یکی از این‌ها کار می‌کردم. هشتصد پرسنل داشت. مثلاً پشت میز نشسته بودیم، مدیر و معاون‌ها و یکی دو تا کارشناس هم نشسته‌اند. مدیر، جلو همه‌ی ما معاون را می‌شست و می‌گذاشت کنار. این مدیریت، مدیریت پسندیده نیست. «ترن‌آور» معاون‌ها خیلی زیاد بود. به دلیل این که به مجموعه استرس وارد می‌کنند، خسارت‌هایی می‌بینند. چون سودشان را محاسبه نمی‌کنند همان روش گذشته و الگوهای ذهنی را می‌روند. حالا اگر بگویند، شما به جای حاجی بازاری باشید چه می‌کنید؟ من دست‌هایم را بالا می‌برم و م‌گویم، من اصلاً نمی‌خواهم کاری بکنم.

مدیر منابع انسانی که بخواهد ذهن مدیریت سازمان را تغییر بدهد باید خودش قوی‌تر باشد. نمی‌تواند در سطح پایین تر باشد. همان‌طور که آقای مهندس صالح مهدیان فرمودند، سقف تفکر سازمان، همان سقف تفکر مدیریت ارشد سازمان است. نوعاً من ندیدم منابع انسانی‌هایی که بتوانند این کار را بکنند. اما یک مکانیزمی می‌تواند کمک کند. آن هم مکانیزم مشاوره‌ی بیرونی است. برای مدیران مهم نیست که چه اطلاعاتی روی میزشان می‌آید. مهم این است که چه کسی این اطلاعات را می‌آورد. اگر کسی که اطلاعات را می‌آورد مدیر منابع انسانی خودشان باشد، زیاد باور نمی‌کنند! جریان مرغ همسایه غاز است، اینجا موضوعیت دارد. مشاوران بیرونی به نظر من به صورت تدریجی می‌توانند این موضوع را تغییر بدهند. تغییر رادیکالی اساساً روی نخواهد داد. مدیرعامل اگر در سال، پنج نکته‌ی منابع انسانی را بپذیرد کار خیلی خوبی است. این‌ها تصور می‌کنند منابع انسانی اگر قراردادهای را اول سال آماده کند و حقوق‌ها را

آخرماه بدهد، کار انجام شده است. در مجموع من فکر نمی‌کنم مدیران منابع انسانی که امروز در صنعت گمارده می‌شوند، بتوانند به مدیریت سازمان جهت بدهند. این یک مسئله است.

مسئله‌ی دیگر این است که، وقتی مدیریت، مالک است و قدرت نامحدود دارد، پذیرش این نکته برایش خیلی سخت است که به حرف زیردستش گوش دهد. نوعاً من ندیده‌ام که مدیر عاملی حرف زیردستش را بپذیرد. همه چیز را خودشان تعیین می‌کنند. مناصب کلیدی را دست فامیل‌ها می‌دهند. مدیریت مالی حتماً باید همسر یا دختر یا برادرشان باشد؛ چون به دیگران اعتماد نمی‌کنند. وقتی با حساب و کتاب و اعداد - که می‌شود کنترلش کرد- این طور کار می‌کنند، پس به موضوعاتی که کنترلش نمی‌توان کرد که قطعاً اعتماد نمی‌کند. به همین دلیل من معتقد به تغییر تدریجی هستم. چیزی که به مدیران منابع انسانی می‌تواند کمک کند شرکت‌هایی مشاوره‌ی بیرونی است. حتی من خودم به تجربه دیدم که می‌گویند، «بیا شما بگو؛ اگر شما بگویید، می‌پذیرند.» بعضاً من شرکت‌های زیادی رفتم و بعد از یکی دوبار جلسه، مدیر عامل حرف من را پذیرفته است. می‌گویند که «آقا، شما بیا این سوال‌ها را در ذهن مدیر عامل ایجاد کن، از شما می‌پذیرد، ما بگوییم نمی‌پذیرد.»

به بخشی از موضوعاتی که در حوزه‌ی منابع انسانی می‌توانیم داشته باشیم، اشاره شد. یکی از آن‌ها، عدم انطباق مدیران ارشد با واحد منابع انسانی است. وقتی مدیران بالا دست باور نمی‌کنند، بقیه‌ی مدیران متوجه می‌شوند یک مشکلی وجود دارد که مدیران واحدهایی مانند فروش، تولید و مالی نمی‌پذیرند. یک مشکل در پایین دارند، آن هم پذیرش در مجموعه است. مشروعیت و محبوبیت که واحد مالی در مجموعه دارد، منابع انسانی ندارد. من کم دیده‌ام کسی در حوزه‌ی مالی وارد بشود و غیرحسابداری باشد. یا حسابداری است و یا مالی خوانده است. در حوزه‌ی تولید بیاید و غیرمهندسی باشد. در بیمارستان غیرپزشک باشد و حتی در خرید هم می‌گویند غیربازرگانی باشد. ولی وقتی به حوزه‌ی منابع انسانی می‌آییم، فارغ‌التحصیل زیست‌شناسی، منابع طبیعی، مهندسی، روانشناسی و کشاورزی هم مشاهده کرده‌ام! یعنی از هر رشته‌ای وجود دارد. این یعنی این‌که سازمان احساس نمی‌کند که منابع انسانی یک تخصص ویژه است و افراد دیگر اگر بیایند، ضربه خواهند زد. الآن ما در دانشگاه هم این مشکل را داریم. در دانشگاه هر استادی احساس می‌کند می‌تواند بیاید منابع انسانی درس بدهد. ولی همه‌ی استادها احساس نمی‌کنند می‌توانند مدیریت مالی درس بدهند. اگر مالی نخوانده باشد، مالی درس نمی‌دهد. در درس دانشگاه‌های دولتی رشته‌های مختلف داریم؛ دولتی، صنعتی، بازرگانی، مالی، کارآفرینی و.... در کارآفرینی را هم می‌دهند به کسی که رشته‌اش کارآفرینی است. ولی در رشته منابع انسانی می‌بینیم که طیفی از افراد متنوع می‌آیند درس می‌دهند. همین‌طور در صنعت هم هست. پس یک مسئله این است. یعنی در باور مدیران بالادست، هیأت مدیره و مدیرعامل، عدم پذیرش مقبولیت و مشروعیت در مجموعه وجود دارد.

این باعث می‌شود که واحدهای مستقل و خودکفا در منابع انسانی شکل نگیرد. چرا؟ زیرا نیروهایی را که در بخش‌های دیگر به درد نمی‌خورند، به منابع انسانی می‌فرستند. این افراد را که به منابع انسانی می‌فرستند، توان محدودی دارند، خود این چرخه تقویت می‌شود. بعد می‌گویند: «دیدید! منابع انسانی فایده ندارد. این هم خروجی‌اش».

گاهی اوقات خروجی‌ها و آورده‌های منابع انسانی برای مدیرعامل کاملاً سبک و پرغلط است. این ذهن مدیرعامل را تقویت می‌کند و باعث می‌شود که نفرات قوی را در منابع انسانی نداشته باشیم. مسئله‌ی دیگر، عدم خودباوری در خود واحد است. یعنی افرادی که در واحد هستند بازخورد منفی می‌دهند. این‌ها به خود، باور ندارند. احساس نمی‌کنند که در برابر واحدهای مالی و مهندسی بتوانند حرفی برای گفتن داشته باشند. این برمی‌گردد به این که این‌ها تکنیکی هم نیستند. باید یک واقعیتی را بپذیریم و آن هم این است که صنعت ما دست مهندس‌هاست.

خوب یا بد، افراد باهوش از اول به سراغ ریاضی و مهندسی می‌روند. البته بخش اندکی هم به سمت مدیریت می‌آیند. ولی هنوز هم مهندسی و پزشکی، اسطوره‌ای است که همه‌ی خانواده‌ها دوست دارند بچه‌ها وارد آن بشوند. این باعث می‌شود که مدیران صنعت ما هم مهندس باشند. برای نفوذ به مهندسی‌ها، ما نیاز داریم که تکنیکی کار کنیم. اتفاقاً من دیدم که وقتی منابع انسانی‌ها کار تکنیکی می‌آورند، مهندسی‌ها خوب می‌پذیرند. ما کارهای مان را وقتی انجام می‌دهیم، وقتی به صورت یک نرم افزار در می‌آوریم، خیلی راحت می‌پذیرند. مثلاً در همین «اکسل»، ما مدیریت عملکرد را داخل اکسل دو تا داشبورد می‌بریم. بسیار راحت می‌پذیرند. وقتی تبدیل به عدد و رقم شود، خود این‌ها می‌پذیرند.

اگر سراغ ویژگی‌ها برویم، بحث دیگری داریم به نام «بهره وری». واقعیت این است که بهره وری منابع انسانی ما پایین است. چرا ما این همه سال پشت سرهم نگاه بهره‌وری داریم؟ اسم سال‌ها با تدبیر انتخاب می‌شود. یک سال به نام «کار مضاعف، همت مضاعف» داشتیم. یک سال «جهاد اقتصادی»، امسال «کار ایرانی، تولید ملی» داریم. این‌ها نشان می‌دهد که بهره‌وری منابع انسانی ما پایین است. شاید از همان اول هم پایین بوده است. من یک شعری از فردوسی می‌خواندم. ایشان یک تئوری عدم بهره‌وری منابع انسانی دارد. ولی او این مسئله را ژنتیکی تبیین کرده است. رفتاری تبیین نکرده است.

ایران چون ترکیب ژنتیکی دارد و از عرب، ترک، فارس و... تشکیل شده، این‌ها خوب کار نمی‌کنند. شعرش این است:

ز دهقان و ترکان و از تازیان، نژادی پدید آید اندر میان

نه دهقان، نه ترک و نه تازی بود همه کاره‌اشان به بازی بود

کسانی که وارد کار می‌شوند، خوب کار نمی‌کنند. یک مشکل دیگری که ما داریم این است که مثلاً به کارکنان، امکان استفاده از اینترنت می‌دهند که کار کنند، این‌ها می‌روند وقت اضافه شان را، ایمیل چک می‌کنند، موسیقی دانلود می‌کنند، در شاپینگ‌ها می‌روند تا چیزهایی را که حتی نمی‌خواهند، بخرند!

می‌گویند که بریم و یک نگاهی بکنیم. همین، وقت زیادی را تلف می‌کند. پس یک آسیب ما بهره‌وری پایین است. بهره‌وری، منابع انسانی را محکوم می‌کند. بهره‌وری منابع انسانی، پایین است. سیستم‌های غیردقیق و سلیقه‌ای داریم. در اکثر شرکت‌های خصوصی، دستمزد سلیقه‌ای است. چانه‌زنی است. یک فردی می‌آید می‌گوید من با دو میلیون کار می‌کنم. می‌بینند که مجبورند این فرد را جذب کنند. یکی دیگر که می‌آید، اطلاعی از اوضاع ندارد. سه ماه هم بیکار بوده است.

می‌گوید من با یک و دویست، زندگی‌ام می‌چرخد می‌گویند باشد. بعد این دو تا کنار هم قرار می‌گیرند. بعد از دو ماه با هم دوست می‌شوند. بعد او می‌فهمد، که دوستش دومیلیون می‌گیرد، خودش یک و دویست. یعنی ما سیستمی نداریم که بگوید شما با این توانایی‌ها در حد دومیلیون نیستید، ما یک و نیم میلیون می‌توانیم بدهیم. به آن یکی هم بگوید حقوق شما یک و نیم است. این موجب می‌شود که وبلاگ درست می‌کنند و حس تبعیض داشته باشند. احساس می‌کنند چرا در مورد آن نفر قبلی این طور شده؟ چرا سازمان به او نگفته است؟ چرا واحد منابع انسانی با او صداقت نداشته؟ نفرات هم‌تراز او دومیلیون می‌گیرند و...

این‌ها سیستم‌های غیردقیق و سلیقه‌ای از همان مرحله‌ی انتخاب و جذب و نگهداری و توسعه است. مثلاً می‌بینید که آموزش وضع خوبی دارد و آموزش کم‌کم دارد جا می‌افتد. نوع نگاه هم به این موضوع مثبت است. البته این‌ها هم سلیقه‌ای است. مدیر می‌گوید این‌ها را آموزش بدهید، فرد می‌گوید من می‌خواهم این موضوعات را آموزش بدهم. اما برآیند آموزش، بهتر از موارد دیگر است. یا مثلاً ما بحث طبقه‌بندی مشاغل را داریم. قانون کار یا حتی قانون خدمات کشوری. این‌ها ضد بهره‌وری‌اند. این‌ها اصلاً مال الآن نیستند. در قانون کار می‌بینیم که مثلاً باید مشخص شود، فرد چقدر هول می‌دهد؟ چند تا جابه‌جا می‌کند؟ چند کیلو جابه‌جا می‌کنند؟ در چه ارتفاعی کار می‌کند؟ این‌ها در مشاغل حرفه‌ای موضوعیت ندارد. آن طرف کار یک مشکلی که دارد، فرض بفرمایید در قانون کار یک فردی عضو گروه پنج شد، من هم در گروه پانزده عضو شدم. در شرکت‌های خارجی من دیدم که علاوه بر گرید شغل، گرید شاغل وجود دارد و هر سال این شاغلین می‌توانند گرید بگیرند و بالا بروند و برای بهره‌وری بیشتر یک انگیزه‌ای ایجاد می‌کند. ما در چند شرکت این طرح را اجرا کردیم. پاسخ خوبی گرفتیم که در کنار گرید شغل، سیستم گرید شاغل داشته باشیم. دو تا فرد مساوی که کنار هم کار می‌کنند، ممکن است یکی بهتر از دیگری کار کند. سیستم‌های ما کلاً گذشته نگرند. فرد لیسانس گرفته، ده سال سابقه کار دارد. این اطلاعات متعلق به گذشته است. در حال حاضر چه کاری انجام می‌دهد؟

ممکن است یک لیسانس با ده سال سابقه بهتر از یک لیسانس با ده سال سابقه‌ی دیگر باشد. این‌ها مواردی است که در سیستم‌های جهانی متحول شده است، ما هم‌زمان با آن‌ها جلو نرفتیم. دانشگاه هم به ما کمک نمی‌کند. در کتاب‌های دانشگاه، اصلاً این گونه نیست.

یک سری مفاهیم، انتزاعی است. خوب صنعت را پشتیبانی نمی‌کند و آخرش هم دوستان صحبت که کردند، بحث نرم‌کاری‌هایی که منابع انسانی در صنعت انجام می‌دهد، نوعاً انجام نمی‌شود. مثلاً من شاهد بودم، در یک شرکت فولادی یک کارگری با تأخیر آمد. گویا روز قبل هم با تأخیر آمده بود. ما در بحث منابع انسانی داشتیم، یک سیستم طراحی می‌کردیم. آن کارگر که آمد، مدیر منابع انسانی گفت: اخراج.

همین‌طوری کارگر هم رفت و دیگر حرفی نزد. بعد از آن که رفت، من گفتم: «فلانی، این شرکت صنعت فولاد است. این کارگر چهارصد الی چهارصد پنجاه هزار تومان حقوق می‌گیرد. وقتی می‌آید، شما باید به او کمک کنید. استرس‌زدایی بکنید. ببینید چه مشکلی دارد. اصلاً شما نپرسیدید که چه مشکلی دارید که دو روز است دیر می‌آید. شاید اگر بپرسید، مجبور باشید یک کمکی هم به او بکنید. این که شما می‌گویید اخراج، او احتمالاً یک مشکلی دارد و شما هم یک مشکل دیگر برایش ایجاد کردید. به جای این که مشکلتان را حل کنید.»

بسیاری از موارد توصیه می‌کنند در واحد منابع انسانی، نیروی خانم زیاد بگذارید. بخشی از آن به این دلیل است که افراد وقتی می‌آیند، منابع انسانی بتواند وظیفه‌اش را انجام بدهد. یک سری آسیب‌ها است که خود منابع انسانی دارد. برای مثال، در کارخانه‌های بزرگ، دور از شهر اعتیاد یکی از چالش‌هایی است که وجود دارد. بقیه موارد در خدمت دوستان هستیم.

آقای کلاته:

علاوه بر نکات ذکر شده توسط دوستان، دو نکته‌ی دیگر نیز وجود دارد که فضای سازمان‌ها را به سمت اداری هدایت می‌کند:

1- حضور پررنگ و مستقیم سرمایه‌گذاران در بخش مدیریت. باید بپذیریم که حوزه‌ی اداری به دلیل پیشینه‌ی آن در کشور ما، به صورت ناخودآگاه در ضمیر افراد و جامعه نهادینه شده و اگر قدرت اجرایی را نیز در کنار آن قرار دهیم، باید بپذیریم که سازمان به سمت وسویی برود که نسبت به آن تجربه و شناخت بیشتری دارد؛ چرا که سرمایه‌داران ما که نقش مدیریت را برعهده گرفته‌اند افرادی جدای از این جامعه نیستند و عموماً شناخت‌شان آن نسبت به این حوزه اندک است.

2- یک بخش دیگر، «قانون کار» است. به نظر می‌رسد این قانون در فضایی کاملاً اداری و بدون در نظر گرفتن الزامات حوزه‌ی منابع انسانی تدوین گردیده است.

3- اما موارد دیگری نیز وجود دارد باید بپذیریم منابع انسانی به عنوان یک دانش وارداتی نیاز به ترجمه‌ی درست و بومی سازی منطبق با فرهنگ جامعه را دارد، ولی به نظر می‌رسد دانش امروزی، ترجمه‌ای است ساده که تحت فشار اداری -که با آن آشنا بودیم- صورت گرفته است.

مطلب دیگر عدم آشنایی مدیران به حوزه‌ی منابع انسانی و نقش آنان در این حوزه است. حال آن‌که بخش عمده‌ای از وظایف این حوزه برای سایر مدیران تعریف شده است.

موضوع دیگر رویاپردازی، به جای واقعیت‌پذیری است؛ روندی که معمولاً مسیر را به بیراهه می‌برد. یک سری از توقعات را در سازمان ایجاد می‌کنیم و سپس می‌بینیم اجرای آن‌ها در عمل امکان‌پذیر نیست، این دسته از موضوعات دست و پای منابع انسانی را می‌بندد. بسیاری اوقات ما خودمان درگیر این سناریوهایی که می‌سازیم، می‌شویم. درون آن می‌رویم و به خودمان، به سازمان و به حوزه‌ی منابع انسانی صدمه وارد می‌کنیم.

آقای مهدیان:

این یک واقعیتی است که سقف تفکر هر سازمانی، سقف تفکر مدیریت ارشد آن است. در حال حاضر که در منابع انسان این منش حاکم است. نگاه مدیران سنتی به منابع انسانی، نگاه اداری است. تا زمانی که این نگاه با یک سری چالش‌ها ترکیب نشود، تغییر نمی‌کند. اگر یک مدیر سنتی این طور احساس بکند که «من تا وقتی پول می‌دهم، نیروی من برای من کار می‌کند و من نیازی به موضوعات حفظ و نگهداری این نیرو ندارم. اگر از اینجا بروم، کسی کاری به او نمی‌دهد. پس او مجبور است که این جا بماند.» روند روبه رشدی در مجموعه‌ی تحت مدیریت این مدیر پدید خواهد آمد. او زمانی به فکر می‌افتد که حفظ و نگهداری مهم است که یکی از نیروهایش می‌آید می‌گوید که من فردا دیگر در خدمت شما نیستم. لذا مدیران سنتی وقتی در منابع انسانی به مشکل برمی‌خورند، سراغ موضوعات حرفه‌ای‌تر منابع انسانی می‌روند. نوش‌دارو بعد از مرگ سهراب. البته این وضعیت از یک منظر خوب است؛ چون از یک زمانی به بعد احساس نیاز ایجاد می‌شود. ولی تا احساس نیاز ایجاد نشود این نوع صحبت‌ها، این نوع حرکت‌ها جنبه فانتزی برای این افراد پیدا می‌کند. نکته‌ی دیگر در بحث منابع انسانی این است که منابع انسانی همه‌ی ارکان سازمان را درگیر می‌کند. مدیر ارشد تا مدیر میانی و حتی سرپرست. هر کسی که با منابع انسانی سروکار دارد باید با رویکرد منابع انسانی آشنا باشد. اگر بخواهم مثال بزنم، باید به موضوع «کیفیت» اشاره کنم. تعهد کیفیت فقط لزوماً به واحد کنترل کیفیت مربوط نمی‌شود. همه‌ی ارکان سازمان باید نسبت به کیفیت مسئولیت داشته باشند. اگر این طور نباشد، آن وقت واحد منابع انسانی می‌آید یک حرکتی می‌کند، بعد مدیر ارشد یک نگاه دیگری دارد. حالا مدیر ارشد در جای خودش، ولی سرپرست هم نگاهی ویژه خود دارد. شاید در شرکت‌های خصوصی موارد زیادی باشد که مثلاً نوع ارزیابی عملکردی که یک مدیر نسبت به کارکنانش دارد و آن ارزش‌هایی که براساس آن، نیروها را ارزیابی می‌کند، با ارزش‌هایی که منابع انسانی در نظر دارد متفاوت است.

بنابراین شاید بشود گفت که وظیفه و رسالت منابع انسانی، رعایت و سمت و سو دادن همه‌ی نگاه‌های منابع انسانی در سطح سازمان و نهادینه کردن رویکرد منابع انسانی در سطح سازمان است. یعنی به نوعی باید واحد منابع انسانی بر

جو روانی حاکم بر سازمان اشراف داشته باشد و بتواند آن را براساس استراتژی‌های سازمان تحت کنترل قرار بدهد. من احساس می‌کنم ما از لحاظ تکنیکی در حال قوی شدن هستیم. دوره‌های منابع انسانی بسیار پررنگ‌تر از گذشته شده و انواع مختلف سمینارها در این زمینه برگزار می‌شود.

ما مشکل دانش در حوزه‌ی منابع انسانی نداریم. مشکل اصلی‌مان پیاده‌سازی دانش منابع انسانی در محیط‌هایی است که در آن کار می‌کنیم. من مشکل اصلی منابع انسانی را، برخورد سلیقه‌ای مدیران با منابع انسانی می‌دانم. مدیران به جای آن که به استانداردها مراجعه کنند، به حس خودشان مراجعه می‌کنند.

گاهاً در مرحله‌ی جذب، مدیر وقتی با فرد مصاحبه می‌کند، می‌گوید خوشم نیامد یا خوشم آمد. هیچ منطق خاصی پشت آن وجود ندارد و بیشتر براساس حس قضاوت می‌کند. چالش بعدی که داریم نگاه هزینه‌ای و دست دوم مدیران به موضوع منابع انسانی است. همان طور که در صحبت‌ها خدمتتان عرض کردم، مدیران در بدو امر وارد موضوعات منابع انسانی نمی‌شوند. وقتی وارد می‌شوند که به مشکل برخورد می‌کنند. به دلیل این‌که ابتدا نگاه‌شان به مقولات منابع انسانی، فانتزی است و بر این باورند که پیاده‌سازی یک سری تکنیک‌ها و روش‌ها یک مقدار فانتزی است، ولی وقتی به مشکل برمی‌خورند حاضر می‌شوند برایش پول خرج کنند. موضوع بعدی مقوله‌ی بسیار مهم جانشین‌پروری است که متأسفانه در شرکت‌های ما همیشه با رفتن یک فرد یا یک نیرو، شرکت به چالش می‌خورد و خود این عدم جانشین‌پروری یک سری مشکلات را به همراه دارد، کارایی کم می‌شود و سازمان مجبور می‌شود بابتش هزینه بیشتری را پرداخت بکند. چالش دیگری که به نظر من در منابع انسانی وجود دارد، فرهنگ عمومی جامعه است که مجموعه‌ی کارگری سازمانی که ما در آن هستیم، برگرفته از آن فرهنگ است که اصطلاحاً از آن با نام «فرهنگ ایرانی» یاد می‌کنیم.

در فرهنگ ایرانی یک سری کارها و تغییر فازها مشکل است. یعنی شما اول باید با آن فرهنگ همسو شوید، بعد به دنبال تغییرات باشید. در این فرهنگ کار تیمی بسیار سخت است.

ایرانی‌ها از ارزیابی شدن و ارزیابی کردن فرار می‌کنند. مدیران همیشه وقتی می‌خواهند آکورد یا پاداش را تقسیم کنند سعی می‌کنند یک طوری تقسیم کنند که کسی صدایش در نیاید. نه این که یک طوری تقسیم کنند که حق به‌حق برسد. نگاه‌شان این است که درگیر موضوعات حاشیه‌دار نشوند. این واقعاً ضعف است. من فکر می‌کنم نه فقط مجموعه‌ی ما، بلکه بسیاری از مجموعه‌های دیگر هم درگیر آن هستند. از نظر رقم و ریالی، حقوق‌ها پرداخت می‌شود، پاداش‌ها پرداخت می‌شود، آکورد دارد پرداخت می‌شود؛ ولی به هیچ عنوان اثربخش نیست. به دلیل این‌که مبتنی بر یک ارزیابی مفید و اثربخش نیست؛ چون همه در یک حدی منتفع می‌شوند. این‌ها همه چالش‌های درونی سازمان است که به آن دچار می‌شویم. در شرایط فعلی یک سری چالش‌های از بیرون دارد به سازمان‌ها وارد می‌شود. دست خود سازمان‌ها نیست و ناخودآگاه با آن درگیر می‌شوند. به عنوان مثال این فضای تورمی و این فضای سنگین که روی

صنعت در حال حاضر حاکم است - که خود صنعتگر هم نسبت به بودن یا نبودنش تردید دارد - خوب، این فضا ناخودآگاه در مجموعه هم وارد می‌شود. پرسنل احساس می‌کنند که من با چه انگیزه‌ای بهتر کار کنم؟

از آن طرف هم اگر نظام جبران خدمت درون سازمان با هزینه‌های بیرونی کارگر یا پرسنل سازگار نباشد، عملاً پرداخت‌هایی که می‌شود اثربخش نیست. من همیشه مثال زده‌ام که در مجموعه‌ی خودمان، وقتی پرداخت پاداش، ملاکش سال قبل باشد و دهم درصد افزایش پیدا بکند؛ شاید این پاداش سال قبل یا سال‌های پیش از آن فرد را یک تکانی می‌داده است، اما الان همان عدد هیچ تکانی در فرد ایجاد نمی‌کند. این تازه مثال‌های پرداخت نقدی است که یک چالشی ایجاد می‌کند که نه کارفرما مقصر است و نه کارگر. مقصر، بیرون از مجموعه است. نه کارفرما می‌تواند این را درست بکند - چون توانایی‌اش را ندارد - و نه کارگر می‌تواند با آن ارتباط برقرار کند.

یک چالش دیگر که از بیرون وارد مجموعه کارگری می‌شود، بحث قانون کار، شرایط اداره‌ی کار است. مثلاً ما در مجموعه‌ی خودمان، یک موضوع که گاهی منابع انسانی و سازمان‌مان را در این مقوله درگیر می‌کند، مقولاتی مانند عرف است که تغییر را سخت می‌کند. شما هر چیزی که بخواهید تغییر بدهید، یک اصطلاح عرف که بهش تعلق بگیرد، بسیار سخت می‌شود. در طبقه بندی مشاغل که آقای دکتر فرمودند، اعمال یک الزام واقعاً اثربخش نیست. بدون هیچ تغییری در چند سال اخیر همین‌طور جلو آمده است، این‌ها به عنوان چالش‌هایی که از بیرون به مجموعه وارد می‌شود، ناخودآگاه منابع انسانی سازمان‌ها را درگیر می‌کند.

آقای شاملو:

شاید مسئله‌ای که وظایف واحد منابع انسانی در شرکت‌های ایرانی را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد، به ساختار اقتصادی و اجتماعی جامعه‌ی ما، برمی‌گردد. بحث سلسله مراتب نیازهاست. چون به نیازهای اولیه مان در جامعه پاسخ مناسبی داده نمی‌شود و این نیازها به خوبی برآورده نمی‌شوند، واحد منابع انسانی درگیر در نیازهای کف هرم مازلو می‌شود و در نهایت این واحد از برنامه‌ریزی و برآورده کردن نیازهای بالاتر فاصله می‌گیرد.

من فکر می‌کنم بحثی که شما فرمودید یعنی وجود نگاه «حاج آقا گونه در شرکت‌های ایرانی»، وجود دارد. این همان تفاوت نگرش مدیریت سنتی و مدیریت صنعتی است. نگاه حاج آقا شاید در یک اسکوپ کوچک جواب بدهد و او بتواند با رویکرد و منش خود مجموعه‌اش را اداره کند، ولی در زمانه‌ی کنونی که هر روز با شرایط جدیدی روبه‌رو می‌شویم و سرعت تغییرات محیطی و تکنولوژیک بسیار بالاست و رقابت شدیدتر و پیچیده‌تر می‌شود، اگر می‌خواهیم به هدف‌های بزرگتر و خروجی بهتر برسیم، قطعاً نگاه آن حاج آقا مؤثر و سازنده نخواهد بود.

یکی دیگر از چالش‌های واحد منابع انسانی در سازمان‌های سنتی و حتی در ابعاد کوچک‌تر سازمان‌های صنعتی، نگرش صاحبان سازمان به واحد منابع انسانی است، که می‌باید این نگرش تغییر کند و اصلاح شود. در مرحله‌ی بعد باید ایجاد نگرش و دید یکنواخت از وظایف و کارکرد واحد منابع انسانی در کل سطوح سازمان مدنظر قرار گیرد، اگر این یکنواختی ایجاد نشود، تعبیرهای متفاوتی از خروجی‌های واحد منابع انسانی می‌شود و شما هر کاری که انجام بدهید، خروجی‌ها و نتایج متفاوتی می‌گیرید. اگر منابع انسانی نتواند یک نگرش واحد ایجاد کند، قطعاً هر تلاشی که انجام دهد با نتایج مورد انتظار فاصله خواهد داشت.

یکی دیگر از چالش‌های واحد منابع انسانی در ایران ضعف منابع انسانی متخصص و با تجربه در این واحد است، ریشه‌ی این موضوع عدم توجه به موضوع مدیریت در جامعه‌ی ایران و به شکل خاص آن، عدم توجه به مدیریت منابع انسانی در ایران است، من فکر می‌کنم در جامعه‌ی ما سیاست‌گذاری‌ها در رشد و پرورش دانش مدیریت ضعیف بوده و سیاست‌گذاران جامعه‌ی ما به مدیریت بسیار مهجور نگاه می‌کنند، و از آن مهجورتر به مدیریت منابع انسانی. به‌طور کلی در جامعه‌ی ما از گذشته در جهت رشد و ارتقای دانش منابع انسانی، کار علمی و دانشگاهی انجام نشده یا اگر انجام شده، بسیار سطحی و محدود بوده است. در مقطع لیسانس یک دوره‌های برنامه‌ریزی آموزشی وجود دارد و بتازگی در سطح کارشناسی‌ارشد گرایش‌هایی از منابع انسانی به وجود آمده و همین موضوع باعث کمبود نیروی متخصص در این واحد در ایران شده است، به همین دلیل است که در این واحد عموماً کارشناسانی وجود دارند که تخصص مناسب ندارند و دارای تحصیلات غیرمرتبط هستند.

چالش دیگر این است که مدیران سایر واحدها اعتقادی به بحث منابع انسانی نداشته و به نوعی آن را جزء وظایف مدیریتی خود نمی‌دانند و فکر می‌کنند واحد منابع انسانی می‌بایست مدیریت کل افراد سازمان را به عهده بگیرد. به همین دلیل است که به نقش خود در مدیریت منابع انسانی پرسنل واحد متبوع، قائل نبوده و بیشتر خود را بیرون گود دیده و اقدام به نقد می‌نمایند؛ در صورتی که این نقد به نوعی نقد به عملکرد خودشان، در حیطه‌ی یکی از وظایف مدیریتی‌شان یعنی مدیریت منابع انسانی واحد خود وارد است.

یکی دیگر از چالش‌ها، تأثیر فرهنگ عمومی جامعه بر روی عملکرد واحد منابع انسانی است. به نظرم همان‌طور که استاد عزیز فرمودند در ارزیابی‌ها ما عموماً می‌خواهیم یک طوری رفتار کنیم که همه از ما راضی باشند. به قول معروف نه سیخ بسوزد نه کباب. یا در هنگام تقسیم کردن ترجیح می‌دهیم به همه مساوی بدهیم.

در فرهنگ جامعه‌ی ایرانی این‌طور جا افتاده که «کاری کن همه راضی باشند تا زیاد وارد چالش نشویم». این آسیب را در ارزیابی عملکرد و در نیازسنجی‌های آموزشی براحتی مشاهده می‌کنیم. در تیم‌سازی هم همین‌طور. عموماً از کار تیمی برداشت‌های کلیشه‌ای داریم و می‌خواهیم تکنیک‌هایی را اجرا کنیم که با فرهنگ ما سازگار نیستند.

چالش اساسی دیگر نزول اخلاق حرفه‌ای و انسانی در جامعه‌ی کنونی ماست. به نظرم باوجود این که ادعای مذهبی بودن می‌کنیم، خیلی از اصول اولیه‌ی انسانی و حرفه‌ای فاصله گرفته‌ایم، متأسفانه به‌راحتی دروغ می‌گوییم و از

صداقت بسیار دور شده‌ایم. داشتن صداقت در واحد منابع انسانی بسیار مهم بوده و می‌تواند این واحد را در انجام وظایفش کمک کند. این که منابع انسانی سازمان، به صداقت شما و واحدتان اعتقاد داشته باشند، شما را به اهدافتان بسیار نزدیک می‌کند. داشتن صداقت کمک می‌کند شما قضاوت بهتر و عادلانه‌تری انجام بدهید. صد البته مطلوب بودن این دو شاخص یعنی صداقت و عدالت، جزء عوامل موفقیت واحد منابع انسانی هستند.

آقای ناظمی:

در ابتدا می‌توان به عدم شناخت و تعیین مرزهای وظایف این واحد اشاره کرد. عموماً مدیران سازمان‌ها از این واحد انتظار معجزه دارند و تصور می‌کنند که با ایجاد این واحد، مشکلات منابع انسانی‌ها حل می‌گردد. در صورتی که این واحد صرفاً وظیفه‌ی بهینه‌سازی فضای سازمان را دارد نه تغییر انسان‌ها را؛ تغییری که معمولاً تا سطح دیدگاه مدیریت سازمان قابل ارتقا نیست. مدیران مجموعه‌ها انتظار دارند که وقتی واحد منابع انسانی درست شد، پرسنل با بازدهی بالا و با تعهد فراوان برای سازمان کار کنند؛ در صورتی که بعضاً خود مدیران سازمان‌ها به پرسنل خود متعهد نیستند و این سقفی است که از آن صحبت کردم. سازمانی که مدیریت آن به پرسنل متعهد نیست، چرا پرسنل سازمان باید به آن متعهد باشند؟! این مسئله، وظیفه‌ی منابع انسانی را سخت نموده و واحد را در بین نیروها و مدیریت قرار می‌دهد. عارضه‌ی بعدی چند مدیریتی بودن و یا خانوادگی بودن بعضی از سازمان‌ها است که خود مشکلی بزرگ است. این موضوع در هنگام هماهنگ نبودن اعضای خانواده با هم، مشکل کنترل منابع انسانی را دو چندان نموده و به ایجاد چند دستگی در پرسنل می‌انجامد و حتی پرسنل در این دعوا وجه‌المصالحه‌ی قرار می‌گیرند. عارضه‌ی بعدی متخصص نبودن مدیران این واحد است. مراکز آموزش عالی هیچ‌کدام رشته‌ی مشخصی برای تدریس رشته‌ی مرتبط با این شغل ندارند. رشته‌ی ایجاد شده در حال حاضر در سطح کارشناسی ارشد آموزش داده می‌شود و فارغ‌التحصیلان آن به دلیل جوان بودن دارای تجربه کافی نیستند. عدم سازماندهی درست واحدهای منابع انسانی هم از دیگر آسیب‌های این امر می‌باشد، که آقای دکتر به شکل کامل درباره آن توضیح داده‌اند.

آخرین مطلبی که در ارتباط با عارضه‌های این موضوع می‌توان اشاره کرد، غیر استراتژیک بودن اقدامات آن و یا همسو نبودن حرکت این واحد در قالب یک استراتژی مشخص و همسو با دیگر استراتژی‌های سازمان است. وقتی که شما برای حرکت، هدف خاصی نداشته باشید حتماً به مقصد مشخصی نمی‌رسید. اقدامات خاص و مناسبی انجام می‌دهید، اما لزوماً هماهنگ با حرکت سازمان نیست. ما در این حیطه می‌بینیم که اقدامات انجام شده عموماً با مدیریت کارکنان است تا مدیریت استراتژیک منابع انسانی، و حسب اتفاقات سازمان‌ها به شکل پاتک صورت می‌پذیرد.

ارائه راهکار:

آقای قلی پور:

من اولین راهحل را مربوط می‌دانم به این گفته‌ی جناب آقای شاملو، بحث صداقت و اخلاق.

من گاهی اوقات به این فکر می‌کنم که جامعه‌ی ما یک جامعه‌ی مذهبی است. مثلاً نفوذی که کلام یک آیت‌الله دارد، کلام صد تا، هزار تا استاد ندارد و این نشان می‌دهد که مذهب یک اهرم بسیار قوی است. فرض بفرمایید گفتیم امسال «کار ایرانی، تولید ایرانی». در پی آن یک پشتوانه فقهی ایجاد می‌شود؛ مثلاً یک سری فتواها در مورد بهره‌وری که به عنوان مثال کار کردن یا چیزهای دیگر در ادبیات دینی ما وجود دارد. یک فتوای به‌روزی پیدا می‌شود که این با دین ارتباط پیدا می‌کند.

این حرکت به سمت عدم صداقت، کارهای غیراخلاقی، این‌ها چیزهایی است که در صنعت وجود دارد. رواج پیدا می‌کند. یک مکانیزم این است که ما از آنجا (منابع دینی) بهره بگیریم. یک مکانیزم‌هایی هم وجود دارد که متعلق به علم منابع انسانی است.

معتقدم می‌تواند متحول کند جذب افراد باهوش در حوزه‌ی منابع انسانی است. ما این چالش را در دانشگاه داشتیم. من خودم گروه منابع انسانی نبودم. در گروه مدیریت دولتی بودم. شش ماه است که گروه منابع انسانی در دانشگاه تهران تشکیل داده‌ایم. هیچ دانشگاهی الآن ندارد. ما الآن به عنوان دانشگاه پیشرو در این زمینه هستیم و یک گروه در مقطع فوق لیسانس و دکترا داریم. لیسانسش در دانشگاه تصویب شده است. اگر وزارت خانه تصویب کند، حتماً اجرا خواهد شد. ما سه یا چهار سال است که فوق لیسانس بر می‌داریم. من دیدم افراد باهوش، رشته ما را انتخاب نمی‌کنند و این یک حس بدی در ما ایجاد می‌کرد. کارهایی کردیم، تبلیغاتی کردیم و دانشجویها را به صنعت بردیم، خوششان آمد. در مقطع دکترا بسیار عجیب بود؛ سه نفر رتبه‌ی تک رقیمی آمدند و در رشته‌ی منابع انسانی ثبت نام کردند. مثلاً لیسانس‌های آن‌ها برق دانشگاه شریف بود. این می‌تواند راه بسیار خوبی باشد، من نمی‌خواهم بگویم مهندس می‌خواهم؛ به دلیل این که خودم هم مهندس نیستم. اگر خودم مهندس بودم، این اتهام به من وارد بود که به دلیل این که رفته مهندسی این صحبت را می‌کند، ولی واقعیت این است که زمانی که ما به دبیرستان رفتیم، همگی افراد لایبالی آنجا بودیم!

همه‌ی افراد درس‌خوان، باهوش، ریاضی - فیزیک به دبیرستان علامه طباطبایی رفتند. ولی ما بچه‌های دبیرستان شهید بهشتی بودیم.

یک روز از یکی نوشیدنی الکلی می‌گرفتند، یک روز از یکی چاقو می‌گرفتند. مسئولان دانشگاهی می‌گفتند که این‌ها می‌خواهند بیایند دانشگاه که چی کار کنند؟ آدم باید این قدرت را داشته باشد به خودش نگاه کند.

من هر ویژگی مثبتی داشته باشم ولی مهندس نبوده‌ام. اما در تعاملاتی که در ده، دوازده سال گذشته در صنعت داشتم، به این نتیجه رسیدم که آن‌هایی که از مهندسی می‌آیند وقتی وارد حوزه منابع انسانی می‌شوند کارهای بهتری انجام می‌دهند. این راه خوبی است که بتوانیم افراد باهوش را بیاوریم.

این موضوع اعتقاد به منابع انسانی را ایجاد و تقویت می‌کند. در مدیریت ما، هر شرکتی که برای مشاوره می‌بریم، بعضاً تیم‌های قوی از دانشگاه تهران و شریف است.

این‌ها می‌گویند چند تا نیرو از تیم‌تان به ما بدهید. از نیروهایی که ما دادیم بسیار راضی بودند. سه چهار تا مدیر دادیم؛ نیروهایی که مهندس بودند.

زبان گفت و گوی بسیار خوبی بین‌شان ایجاد و می‌بینیم کارهای خوبی انجام شده است.

یک مورد این مسئله است، یک مورد هم طراحی تیم‌های مدون است که جلو تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای را بگیرد. سیستم‌هایی که در هیأت‌مدیره تصویب بشود و به اجرا در بیاید، حالا اگر ایرادی هم داشت باشد می‌توان برطرف کرد، نه این‌که چون سیستم‌های مان از اوّل کامل نیستند، پس آن‌ها را به کل کنار بگذاریم. یک بحث دیگر تعامل مستمر بیان صنعت و دانشگاه است که متأسفانه صنعت و دانشگاه در این حوزه با هم تعامل خوبی ندارند. دانشگاه از مسائل صنعت آگاه نیست.

ما در دانشگاه تهران، در حوزه منابع انسانی در سال، بالای یکصد پایان‌نامه ارشد داریم. پنج، شش پایان‌نامه‌ی دکترا دفاع می‌کنند. اگر این‌ها هر کدام یک مسئله از صنعت را حل کنند، ما در سال ما بیش از یکصد مسئله‌ی صنعت‌مان را فقط دانشگاه تهران حل می‌کند. حالا در دانشگاه‌هایی دیگر هم این تعاملات اگر باشد؛ دانشجویها حاضرند که مثلاً یک میلیون در حال حاضر از صنعت به آن‌ها کمک بشود، پایان‌نامه‌شان را آنجا انجام بدهند. داده‌های‌شان را هم از آنجا بگیرند. این هزینه‌ی زیادی هم ندارد. ولی به دلیل این‌که تعامل برقرار نیست، این اتفاق رخ نمی‌دهد. شاید خود آن صنعت، نتواند با یک میلیون و با هزینه‌ی کم، آن را بدست آورد. از طریق تعاملات این کار ممکن است اما در حال حاضر این روند بده بستان‌ها ضعیف است. البته در سال‌های گذشته کمی تقویت شده است. همان‌طور که جناب آقای مهندس مهدیان در جریان تکنیک‌ها و سمینارها انجام داده‌اند، نیاز است که بیشتر و سریع‌تر حرکت کنیم. با توجه به چشم‌اندازی که داریم به یک موضوع جالب اشاره می‌کنم یک استاندارد است که ریشه‌اش مال «pcm» تحت عنوان «34000» که ما در شرکت‌ها با آن کار می‌کنیم.

استاندارد 34000، در واقع 34 تا متغیر را پیگیری می‌کند؛ 22 تا فرآیند است و 12 تا هم ویژگی است. این‌ها می‌آیند به صورت سالیانه چکاپ می‌کنند. هم خود منابع انسانی و هم واحد منابع انسانی. هر سال نمره می‌دهند که فرآیندها و ویژگی‌ها در چه وضعیتی است و این می‌تواند ما را بهبود بدهد.

یعنی ما این‌گونه فکر نکنیم که اگر یک سال یک کاری انجام دادیم، مشکل منابع انسانی حل شد و دیگر نیازی نداریم که کاری انجام بدهیم. این چکاپ‌های سالیانه می‌گوید که الآن مثلاً کلسترول بالاست، «های ریسک» است. باید یک کاری انجام بدهیم.

ممکن است سال قبل این طور نبوده باشد. این چالش بتازگی به وجود آمده است. فرض بفرمایید موضوع در اینترنت رفتن و تنبلی کردن و گشت زدن چیزی بوده است که قبلاً مشکل منابع انسانی نبوده است. ولی در حال حاضر می‌بینیم که در شرکت‌هایی که اینترنت جزئی از کارشان است، این مشکل وجود دارد. حتی در یک جا یک تحقیقی انجام داده بودند؛ در مکان‌هایی که پیامک گیرنده و اینترنت استفاده می‌شود سوانح کاری هم بیشتر است. برای مثال، یک پیامک می‌آید، می‌خواهد جواب بدهد، یک دفعه انگشتش در دستگاه می‌رود.

یک تکنولوژی‌های جدیدی می‌آید که چکاپ‌های مستمر سالیانه می‌شود. راه حل بسیار مفیدی شد که اول این موضوع در «IBM» به وجود آمد. سپس به شرکت‌های آمریکایی گسترش پیدا کرد. الآن در شرکت‌های اروپایی هم مستقر شده و چون همه‌ی اقدامات را دیده است، می‌گوید در داخل هر فرآیند باید این کارها انجام شود. این می‌تواند به ما کمک کند که یک سری راهکار برای بهبود منابع انسانی داشته باشیم. براساس این استدلال ها، 34000 می‌آید می‌گوید که شما استاندارد تان از یک هزار تای اولی که فرض بفرمایید 34000 تا است و به جذب و کارگزینی برمی‌گردد، 600 گرفتید. 400 تا از دست داده‌اید. به این دلایل؛ چون این اقدامات را انجام نمی‌دهید.

از یک هزار دوم که فرض بفرمایید ارتباطات و هماهنگی است، 400 گرفتید.

از یک هزار تای سوم که بحث عملکرد فرآیند است، شما 700 گرفتید. چون جداجدا داشبورد می‌دهد، از این نظر بسیار خوب است که به ما می‌گوید، این نسبت‌ها در کجا شکل گرفته و چالش جدی است.

سال بعد یک چکاپ دیگر و بدین ترتیب مشخص می‌شود که ضعف‌های منابع انسانی کجاست و کجاها را باید با اولویت بیشتری پیگیری کنیم.

من سعی کردم آن هفت، هشت تا راهکار را بگویم.

البته ما راهکار را در درون سیستم هم داریم. فرض بفرمایید در حال حاضر همین طبقه‌بندی مشاغل که در قانون خدمات کشوری و قانون کشوری، جواب نمی‌دهد. مدل ترکیب جدیدش g20 است. ترکیب g20 برای مشاوران حرفه‌ای است. مثلاً ما قانون را نگاه می‌کنیم که آمده، کوشش جسمی، کوشش ذهنی را تعریف کرده است.

g20 جدید گذاشته است به نام کوشش احساسی. این مقوله، در کدام بخش خدمات معنا پیدا می‌کند؟ یعنی یک نفر که وارد می‌شود، بتوان با تبسم و با روحیه‌ی خوب از این فرد استقبال کرد. اصطلاحاً با مشتری مداری، وفاداری مشتری و رضایت مشتری.

سیستم‌های جدید متناسب با تحول صنعت رشد کرده‌اند، ولی ما این کار را نکرده‌ایم. به گذشته اکتفا کرده‌ایم، دیدیم یک مدت جواب داده است، فکر کردیم برای همیشه مشکل ما را حل خواهد کرد.

الآن مشکلی که وجود دارد، مثلاً فرض بفرمایید نسل جدید و نسل قدیم مثل هم رفتار نمی‌کنند. برای نسل قدیم، امنیت شغلی دغدغه‌ی اساسی بود. الآن چند تا نماینده‌ی مدیرعامل که در کمیته استخدام هستند، می‌بینند یک نفر می‌آید پنج سال سابقه دارد و این پنج سال در شش شرکت شاغل بوده است. در حالی که در قدیم طرف سی سال در یک شرکت کار می‌کرد؛ یعنی حتی اگر شرایط مساعد نبود اصطلاحاً می‌سوخت و می‌ساخت. مانند خانم‌های قدیم! دختران امروزی الآن اولین دعوائی که می‌کنند می‌گویند من طلاق می‌خواهم. نیروی منابع انسانی نسل جدید هم زود به فکر طلاق می‌افتد. با رفتن این‌ها، هزینه‌های منابع انسانی افزایش پیدا می‌کند. وقتی یک نیروی جدید می‌آید، آموزش می‌بیند، در این صورت ما ضرر می‌کنیم. روبرو شدن با این‌ها سیستم‌های جدید می‌طلبد. دیگر برای این‌ها امنیت شغلی مهم نیست.

من می‌پرسم، «آقا شما ظرف پنج سال در شش شرکت کار کردید. چرا؟» می‌گوید «دیگر برایم جای رشد نداشت. برایم یادگیری نداشت.» یعنی انگار یادگیری و رشد مهم تر از امنیت شغلی است که برای نسل قدیم بود. این چیزهایی که ما متناسب با نیازهای جدید داریم، باید بتوانیم راهکارهای متناسب با آن‌ها داشته باشیم. ما آمدم در یک شرکتی، شب عید، همه کالاهایی را که برای شب عید می‌توان داشت فهرست کردیم. گوشت، انواع آجیل، آلو خشک و... و به پرسنل دادیم.

بعد از عید من به مدیر منابع انسانی گفتم یک نظرسنجی کنید تا به مدیرعامل، به عنوان کار خوب واحد منابع انسانی، یک گزارش ارائه کنیم. نظرسنجی کردیم. یک عده، گزینه‌ی بسیار ضعیف را زدند. گفتیم دیگر چه کار در شرکت می‌توان کرد که ما نکرديم؟ شناسایی کردیم که سازمان‌ها چه کار می‌کنند، ما هم انجام دادیم. من به ایشان گفتم که شما با این افراد یک مصاحبه‌ای بکنید. چون این‌ها حتماً دلیل دارند که ضعیف زدند. ما فکر می‌کردیم بهترین کار را انجام می‌دهیم. با این‌ها که مصاحبه کرده بودیم، دیدیم که این‌ها یک سری نفرات مجرد و سن پایین هستند که از خوابگاه‌ها و پانسیون‌ها هستند. یک طرف هم افرادی از خانه‌های بسیار متمول هستند. این‌که دو کیلو آجیل، پسته و سه کیلو تخمه بدهیم، اصلاً به چشم آن‌ها نیامده است. چون می‌گویند وظیفه‌ی ما نیست که گوشت بخریم. مثلاً می‌گویند، شما کارت باشگاه انقلاب به ما بدهید. از این منظر، دارای درصدهای با گرایش‌های مختلف بودیم. یا مثلاً تعداد خانم‌ها دارد زیاد می‌شود. دانشگاه‌ها شصت درصد داوطلبان خانم را جذب می‌کنند. معنی‌اش این است که چند سال بعد این‌ها به سازمان می‌آیند. سیستمی که برای مردها خوب کار می‌کند ممکن است برای زن‌ها خوب کار نکند. مردها در رضایت شغلی، حقوق برای‌شان بسیار مهم است. حقوق بالا، اصلی‌ترین عامل تشکیل‌دهنده است. اما برای خانم‌ها فی‌المثل داشتن فضای کاری خوب، داشتن همکاران خوب که بنشینند صحبت کنند و ... مهم است. راهکارهایی هستند که منابع انسانی متناسب با شرایط می‌تواند به آن فکر کند و کارایی منابع انسانی و رضایت شغلی را بالا ببرد.

آقای کلاته:

تبیین حوزه‌ی منابع انسانی در سازمان به‌عنوان یک واحد کاملاً تخصصی و ضرورت استفاده از متخصصین این رشته در این واحد، آشنا نمودن سایر مدیران با نقش و وظایف‌شان در حوزه‌ی منابع انسانی -با استفاده از آموزش‌های تخصصی- و شفاف‌سازی نقش و وظایف مدیر منابع انسانی به‌عنوان متولی و دبیر منابع انسانی سازمان در ایجاد یک ادبیات مشترک در حوزه‌ی منابع انسانی، رسالت مدیران منابع انسانی است که نیازمند صرف زمان بوده و باید به صورت تدریجی در سازمان شکل داده شود.

وجود یک برنامه‌ریزی استراتژیک به سازمان‌ها بسیار کمک می‌کند. برای داشتن یک برنامه صحیح در این حوزه، شناخت از سازمان نقش کلیدی دارد. یادمان باشد که ما نمی‌توانیم از مدل‌های یکسان در مقابل سازمان‌های متفاوت استفاده کنیم. علت این که در بسیاری از موارد مدیران منابع انسانی به مشکل برخورد می‌کنند، این است که شناخت درستی از فرهنگ سازمان، تفکرات سازمان و مدیران ارشد سازمان متبوع خود ندارند.

موضوع دیگر تقویت ارتباط میان مدیر منابع انسانی با مدیر ارشد سازمان است. به اعتقاد من مسئولیت اصلی مدیریت منابع انسانی به عهده‌ی مدیر عامل سازمان است. به همین دلیل باید بسیار دقت شود که چه‌طور می‌توانیم به یک نقطه‌ی خوب و تعاملی با مدیریت ارشد سازمان برسیم که به ما در مسیر کمک کند.

طرح‌ریزی و ایجاد سیستم‌ها و روش‌های یکپارچه در سازمان با هدف عدالت محوری به جای مساوات، نکته‌ی دیگری است که می‌تواند بسیار اثر بخش باشد. همان‌طور که گفته شد، ما عادت کرده ایم ببینیم چطور همه راضی می‌شوند؛ و این یعنی خطر!

در این باره استفاده از مشاوران می‌تواند موجب تسریع در حرکت سازمان گردد؛ چرا که اصولاً مشاور، به دو از فشارهای داخلی و به عنوان معتمد و با استفاده از تجربیات برگرفته از سازمان‌های دیگر می‌تواند توصیه‌هایی مناسب، که در فضایی کاملاً آرام و به دور از تنش‌های سازمانی به آن‌ها دست پیدا کرده است، در اختیار سازمان قرار دهد.

آقای مهدیان:

من آن نکاتی که در صحبت دوستان نبود را عرض می‌کنم. یکی از راهکارهایی که به ذهن می‌رسد این است که ما در مقوله‌ی منابع انسانی باید بیشتر به سمت کمیته محوری بودن کار برویم که این باعث می‌شود سلیقه‌ی شخصی مدیر

ارشد در کار کمتر تاثیر بگذارد و مدیران دیگر هم درگیر کار بشوند. راهکار دیگر این است که در مقوله‌ی منابع انسانی برای مدیران ارشد نتایج غیرملموس است. ارائه‌ی نمونه‌های عینی -به جای توضیحات تئوریک- در این زمینه می‌تواند بسیار مثرتر و در تصمیم‌گیری مدیران ارشد بسیار موثر باشد. این برای خودمان بسیار ملموس بود که وقتی مثالی از شرکتی می‌زنیم که مدیر عامل، شرکت را می‌شناخت، در درک موضوع موفق‌تر بود. این مسئله بسیار بیشتر اثر دارد تا این که ما بگوییم ما این کار را انجام بدهیم، موفق می‌شویم. یا در درجات پایین‌تر، همان‌طور که دکتر مثال زد، که گوگل فلان کار را کرده و این طوری شده، این خیلی اثرش بیشتر است تا این که به مدیران بگوییم که اگر این کار را بکنید، این طور می‌شود، موضوعات یک مقدار غیرملموس است و اگر نمونه ارائه شود افراد بیشتر نسبت به آن حس می‌گیرند. تدوین روش اجرایی و دستورالعمل هم بسیار مهم است که به کاهش صدمات کمک می‌کند. آموزش مدیران واحدهای درگیر با مقوله‌ی منابع انسانی هم از راهکارهای دیگر است. واقعاً مدیران اجرایی و مدیران حتی در موضوعات منابع انسانی، تکنیکال وارد روند آموزش‌پذیری نشده‌اند. حسی هستند. اگر ما به‌طور تکنیکال وارد جریان آموزش شدیم، با آموزش‌هایی که به آنها می‌دهیم، جریان فعالیت سازمان بهتر و بهینه پیش می‌رود. کمیته‌ای کار کردن بسیار بهتر است تا این که فرد برود بیرون از سازمان آموزش ببیند و برگردد.

آقای شاملو:

نگاه تخصصی و کارشناسانه همراه با توجه به واقعیت‌های محیطی به مقوله‌ی منابع انسانی می‌تواند راه‌گشای بسیاری از مشکلات فعلی واحدهای منابع انسانی در ایران باشد. مثلاً فرآیند جذب، فرآیندی کاملاً تخصصی و کلیدی است و باید یک تیم در منابع انسانی تشکیل شود، که بتواند فرد متقاضی را از ابعاد مختلف ارزیابی کند؛ زیرا فقط یک واحد نمی‌تواند همه‌ی ابعاد تخصصی و شخصیتی متقاضی را بسنجد.

همان‌طور که قبلاً بحث کردیم، اگر جذب خوب اتفاق نیفتد، کلی تبعات پشت‌سر خواهد داشت. اگر احتمال اشتباه کمتر باشد، یعنی با ضریب اطمینان بیشتری انتخاب صورت پذیرد، بسیار موفق‌تر می‌توان حرکت کرد. در فرآیندهای دیگر هم همین طور است. سختی کار منابع انسانی همین است که در هر حوزه‌ای که شما وارد می‌شوید، فقط خودتان نمی‌توانید تمامی موضوعات را تحلیل و حل کنید. در آموزش وقتی می‌خواهید نیازسنجی کنید باید بتوانید فرد مورد نظر را بدرستی آنالیز فنی و تخصصی نمایید؛ پس نیاز به ارزیابی یک فرد متخصص که تازه آن فرد را به‌خوبی بشناسد دارید. این موضوع را می‌توان در تمام فرآیندهای منابع انسانی مشاهده کرد.

راهکار دیگر، آموزش سایر مدیران سازمان در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی است. این آموزش‌ها می‌تواند موجب تغییر نگرش سایر مدیران نسبت به مقوله‌ی مدیریت منابع انسانی شود. در صورت این تغییر نگرش، خروجی کار شما در واحد منابع انسانی بسیار با کیفیت و بهتر می‌شود و هماهنگی و توافق نظر بهتری حاصل می‌شود. به‌طور مثال حتماً با این موضوع در سازمان خود مواجه شده‌اید، که گاهی کارهای شما اثر معکوس در برخی واحدها می‌گذارد. اینجا همان جایی است که مدیر واحد اعتقادی به کار انجام شده در واحد منابع انسانی نداشته و نگرش متفاوتی دارد و به قول معروف هر چه شما رشته کردید، پنبه می‌کند. پس اهمیت این هماهنگی در نگرش کلیه‌ی مدیران سازمان دوچندان می‌شود.

خدمت‌تان عرض کنم که دوستان تقریباً همه‌ی موضوعات را فرمودند و مطلب آخر اینجانب، توجه به فرهنگ سازمانی است. ما باید در ایجاد تغییرات و برنامه‌های تحول آفرین در حوزه‌ی منابع انسانی توجه خاص و ویژه‌ای به فرهنگ سازمانی و در ابعاد بزرگتر، فرهنگ جامعه‌ی خودمان داشته باشیم. قطعاً بدون توجه به این موارد، برنامه‌های تغییر و تحول ما ممکن است به نتیجه خوبی نرسد و با شکست روبه‌رو شود.

به نظر من دراستراتژی‌های ایجاد تحول و تغییر، ما باید به درون خودمان توجهی ویژه کنیم؛ به فرهنگ سازمانی مان، به ارزش‌های که وجود دارند، و از خودمان سؤال کنیم که این کاری که می‌خواهیم انجام بدهیم چه نتایجی را در بردارد؟ آیا سازگاری فرهنگی وجود دارد؟ اگر ندارد، چه کارهایی باید پیش و پس از آن انجام بدهیم تا به هدف‌مان برسیم.

آقای ناظمی:

من اگر بخواهم راهکارهای اجرایی این امر را به صورت تیتروار بیان کنم می‌توانم به این سرفصل‌های زیر اشاره نمایم.

خود باوری واحد منابع انسانی:

واحدهای منابع انسانی باید همزمان در دو بخش هماهنگ نمودن پرسنل با سازمان، و ایجاد هماهنگی در مدیریت سازمان با مصالح آن در حوزه‌ی منابع انسانی فعالیت نمایند؛ چرا که بعضاً صاحبان مجموعه‌ها به دلیل عدم شناخت از موضوعات اداری و یا فشارهای خارج سازمانی تصمیمات غیرمتعارف می‌گیرند و به پرسنل مجموعه‌ی خود خسارت وارد می‌کنند.

حرکت در مسیر صداقت:

واحد منابع انسانی می‌بایست فضایی را ایجاد نمایند تا در آن با پرسنل صادقانه رفتار شود. شاید سازمان بعضی از مسائل و اطلاعات خود را در اختیار پرسنل قرار ندهد، اما نباید برای هدایت آن‌ها به آن‌ها دروغ گفته و وعده‌های غیر ممکن و خارج از توان خود بدهد.

استفاده از کارشناسان خبره:

دانش منابع انسانی هم مانند سایر علوم دارای مدارج تحصیلی، تحقیقات موضوعی، کرسی‌های دانشگاهی و از این قبیل موضوعات است که استفاده از آن‌ها در حوزه‌ی تخصصی باعث حل موضوعات به شکل صحیح و آکادمیک شده و نیازی به آزمون و خطا در این حوزه‌ی نمی‌باشد.

راهکار بعدی خشک نبودن این واحد در هنگام طرح‌ریزی و اجرای نیازمندی‌ها است. واحد منابع با موجود زنده‌ای به نام انسان سر و کار دارد که دائم در حال تغییر است و حل مسائل آنها و همسو کردن‌شان با متدهای خشک و غیرمنعطف امکان‌پذیر نیست. این واحد باید بسیار چابک بوده و به‌طوردائم طرح‌ریزی حل مسائل را حسب موضوعات تغییر داده، مسیر اجرای آن را ارزیابی و طرح ریزی مجدد نماید. همان‌طور که در تعاریف عرض کردم این واحد مسئول ایجاد فضای مناسب و محیطی پویاست و وظیفه‌ای برای اصلاح آدم‌ها ندارد. بنابراین باید با آن به شکل یکی از واحدها و سیستم‌های سازمان برخورد شود و چارچوب‌های آن به شکل صحیح تعریف و ترسیم شود تا بتوان انتظار مشخصی از این واحد داشت.