



## روایتی از کلینیک صنعت منابع انسانی «استراتژی بقا و تعالی»

در روزگاری که بنگاه‌های اقتصادی بیش از هر زمان دیگری با فشارهای ناشی از شرایط بحرانی، دشواری حفظ نیروهای متخصص و چالش‌های بهره‌وری روبه‌رو هستند، یک پرسش اساسی پیش روی مدیران صنایع قرار گرفته است: چگونه می‌توان در میانه بحران، نه تنها چراغ تولید را روشن نگه داشت، بلکه انگیزه کارکنان را حفظ کرد و زمینه رشد سازمان را نیز فراهم آورد؟

پاسخ به این پرسش، محور اصلی گردهمایی مدیران صنعتی، متخصصان منابع انسانی و فعالان اقتصادی در اتاق بازرگانی تبریز بود؛ جایی که کلینیک صنعت منابع انسانی با عنوان «استراتژی بقا و تعالی» 2 روز متوالی، به همت مرکز شتاب تبریز برگزار شد تا از زاویه ای متفاوت به یکی از تعیین کننده ترین عوامل پایداری کسب وکارها، یعنی نیروی انسانی، پرداخته شود.

در این گردهمایی، بحث تنها بر سر استخدام، پرداخت حقوق یا آموزش کارکنان نبود؛ سخن از تغییر نگرشی اساسی در مدیریت بنگاه های اقتصادی بود؛ تغییری که بر اساس آن، نیروی انسانی دیگر صرفاً بخشی از هزینه های سازمان تلقی نمی شود، بلکه به عنوان سرمایه ای راهبردی، نقشی تعیین کننده در عبور از بحران و ساختن آینده صنعت پیدا می کند.

از ضرورت اعتمادسازی میان مدیران و کارکنان گرفته تا شیوه های علمی انتخاب نیرو، اهمیت شایسته سалاری، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و حتی نقش ارتباط دانشگاه و صنعت در جلوگیری از مهاجرت استعدادها، موضوعاتی بود که در این نشست مورد بحث و بررسی قرار گرفت.

### بحران از جایی آغاز می شود که ظرفیت انسان ها دیده نمی شود

یکی از محورهای اصلی این رویداد، فاصله میان توانایی واقعی کارکنان و عملکردی بود که سازمان ها از آنان دریافت می کنند؛ فاصله ای که گاهی نه به کمبود تخصص، بلکه به شیوه مدیریت بازمی گردد.

بهزاد ابوالعلائی، متخصص مدیریت منابع انسانی، در سخنان خود بر همین مسئله دست گذاشت و یادآور شد که حتی در مشاغل با فرایندها و دستورالعمل های یکسان، عملکرد افراد می تواند تفاوت چشمگیری داشته باشد. این تفاوت در مشاغل مانند فروش، که توانایی های فردی نقش پررنگ تری دارند، به مراتب بیشتر است.

از نگاه او، مسئله اساسی این نیست که سازمان چه تعداد نیروی متخصص در اختیار دارد، بلکه مهم آن است که تا چه اندازه می تواند از دانش، مهارت، خلاقیت و انرژی این افراد استفاده کند.

بسیاری از سازمان ها کارکنانی توانمند دارند، اما ساختارهای مدیریتی، نبود اختیارات کافی، ضعف سرپرستی یا بی توجهی به استعدادهای فردی، مانع آشکارشدن ظرفیت واقعی آنان می شود. در چنین شرایطی، حتی جذب نیروهای جدید نیز الزاماً به بهبود عملکرد منجر نخواهد شد.

ابوالعلائی در ادامه به موضوع دلبستگی شغلی پرداخت؛ مفهومی که به میزان تعلق عاطفی و حرفه ای کارکنان به سازمان و تمایل آنان برای مشارکت در تحقق اهداف آن اشاره دارد.

به گفته وی، بر اساس آمارهای مطرح شده در این حوزه، سهم کارکنان دارای دلبستگی شغلی بالا در جهان حدود ۲۰ درصد و در ایران حدود ۱۲ درصد عنوان شده است؛ اعدادی که از نگاه او، ضرورت بازنگری در شیوه های انگیزش و مدیریت کارکنان را آشکار می کند.

### اما چگونه می توان این احساس تعلق را ایجاد کرد؟

#### پاسخ ابوالعلائی بر سه مؤلفه استوار بود: اعتماد، افتخار و صمیمیت.

او تأکید کرد که اعتماد کارکنان به مدیران، به ویژه در شرایط بحرانی، سرمایه ای نیست که با صدور بخشنامه یا برگزاری چند جلسه به دست آید. این اعتماد در طول زمان و در نتیجه رفتار مدیران، نحوه تصمیم گیری آنان و میزان صداقتشان با کارکنان شکل می گیرد.

در شرایطی که یک واحد تولیدی با دشواری های اقتصادی روبه رو می شود، پنهان کردن واقعیت ها یا مبهم گذاشتن آینده، می تواند نگرانی و بی اعتمادی را افزایش دهد. در مقابل، گفت وگو شفاف درباره وضعیت سازمان، تصمیم های مدیریتی و نقش کارکنان در عبور از مشکلات، زمینه همراهی بیشتر آنان را فراهم می کند.

این متخصص منابع انسانی همچنین بر ضرورت تناسب افراد با مشاغل، دیده شدن تلاش کارکنان و رعایت عدالت در نظام ارزیابی و پاداش تأکید کرد. از نگاه او، سازمانی که خواهان خلاقیت، مسئولیت پذیری و مشارکت است، باید این رفتارها را به رسمیت بشناسد و برای تقویت آن ها سازوکار مشخصی داشته باشد.

#### فرهنگ سازمانی را فقط واحد منابع انسانی نمی سازد

در ادامه این بحث، عبدالله قاری زاده، رئیس نمایندگی انجمن مدیریت منابع انسانی ایران در آذربایجان شرقی، توجه حاضران را به یکی دیگر از واقعیت های مدیریت سازمان ها جلب کرد: مسئولیت منابع انسانی تنها بر دوش مدیر منابع انسانی نیست.

او با اشاره به تجربه های موفق جهانی و مدل های مختلف بهبود فرهنگ کاری توضیح داد که مدیران میانی و سرپرستان، نقش تعیین کننده ای در شکل گیری تجربه روزمره کارکنان از محیط کار دارند.

به بیان دیگر، ممکن است یک سازمان سیاست های مناسبی برای توسعه سرمایه انسانی تدوین کرده باشد، اما آنچه کارکنان در عمل تجربه می کنند، بیش از هر چیز تحت تأثیر رفتار مدیر مستقیم آنان قرار گیرد.

قاری زاده با تأکید بر اهمیت بهره گیری از الگوهای علمی و تجربه های موفق مدیریتی، ابراز امیدواری کرد که چنین رویدادهایی زمینه انتقال تجربه میان مدیران صنایع و ارتقای فرهنگ سازمانی را فراهم کند.

## استخدام اشتباه: هزینه ای که گاهی سال ها باقی می ماند

بخش دیگری از مباحث کلینیک صنعت به یکی از تصمیم های حساس هر سازمان اختصاص داشت: انتخاب نیروی انسانی.

غلامعلی داورپناه در سخنانی با موضوع «مصاحبه حرفه ای برای مشاغل کلیدی» تلاش کرد مرز میان برداشت شخصی مصاحبه گر و ارزیابی واقعی شایستگی های داوطلبان را روشن کند.

او توضیح داد که ظاهر مناسب، رزومه قوی، اعتمادبه نفس بالا و حتی ایجاد احساس مثبت در جلسه مصاحبه، لزوماً به معنای تناسب فرد با شغل موردنظر نیست.

به اعتقاد داورپناه، یکی از خطاهای رایج در سازمان ها آن است که مدیران بر اساس احساس شخصی، معرفی دیگران، شباهت داوطلب به خود یا معیارهای نانوشته تصمیم می گیرند؛ درحالی که انتخاب حرفه ای باید بر پایه تحلیل شغل، شناخت شایستگی های موردنیاز و ارزیابی ساختاریافته انجام شود.

او همچنین از استخدام صرفاً برای پرکردن یک جایگاه خالی، اتکا به مصاحبه های سنتی و تمرکز بیش از حد بر حقوق به عنوان ابزار نگهداشت کارکنان انتقاد کرد.

داورپناه برای اصلاح این وضعیت، فرایندی ده مرحله ای را تشریح کرد که پنج گام آن پیش از مصاحبه و پنج گام دیگر در جریان ارزیابی داوطلب انجام می شود.

نیازسنجی مدیریتی، تحلیل شغل، تدوین مدل شایستگی، تعیین الزامات و خطوط قرمز و برنامه ریزی اجرایی، مراحل پیش از مصاحبه را تشکیل می دهند. در مرحله بعد نیز غربالگری، مصاحبه ساختاریافته، طراحی سناریوهای اختصاصی، اعتبارسنجی سوابق و تهیه گزارش ارزیابی، مبنای تصمیم گیری قرار می گیرند.

پیام اصلی این بخش روشن بود: استخدام موفق، از پیش از ورود داوطلب به اتاق مصاحبه آغاز می شود.

## هر سازمانی به یک نوع نیروی انسانی نیاز ندارد

در ادامه، صمد رحیمی اقدم، متخصص مدیریت منابع انسانی، موضوع انتخاب و نگهداشت کارکنان را از زاویه استراتژی رقابتی بنگاه ها بررسی کرد.

او با اشاره به دو رویکرد اصلی رقابت، یعنی رهبری هزینه و تمایز، توضیح داد که سازمان ها متناسب با اهداف و مسیر رقابتی خود، به الگوهای متفاوتی از مدیریت منابع انسانی نیاز دارند.

برای سازمانی که مزیت رقابتی خود را بر کاهش هزینه، استانداردسازی و افزایش بهره وری بنا کرده است، الزامات جذب و نگهداشت نیرو الزاماً با سازمانی که بر نوآوری، خلاقیت و ارائه محصولات متمایز تکیه دارد، یکسان نیست.

رحیمی اقدم چهار استراتژی پیمانکارانه، متعهدانه، ثانویه و پدران را تشریح کرد و بر اهمیت دو نوع تناسب تأکید داشت: تناسب فرد با شغل از نظر توانایی و مهارت و تناسب فرد با سازمان از نظر فرهنگ و ارزش ها.

به گفته وی، در استراتژی متعهدانه، سازمان برای حفظ بلندمدت نیروهای متخصص، در جذب، آموزش و توسعه آنان سرمایه گذاری می کند؛ درحالی که در استراتژی پیمانکارانه، استفاده از تخصص افراد بیشتر با نیازهای کوتاه مدت پیوند دارد.

این نگاه نشان می دهد که مدیریت منابع انسانی زمانی می تواند اثربخش باشد که از برنامه کلان سازمان جدا نباشد و تصمیم های مربوط به جذب، آموزش و نگهداشت کارکنان در امتداد اهداف کسب و کار اتخاذ شود.

## مدیر خوب را نمی توان تنها از روی رزومه شناخت

مسئله انتخاب افراد، در سخنان سید هادی اسلامیان به سطح مدیریت سازمان رسید؛ جایی که یک تصمیم نادرست می تواند پیامدهایی فراتر از عملکرد یک جایگاه شغلی داشته باشد.

اسلامیان تأکید کرد که کارآفرینان پس از ایجاد کسب و کار، ناگزیر بخشی از اختیار تصمیم گیری خود را به مدیران واگذار می کنند؛ افرادی که قرار است درباره منابع مالی، کارکنان، مشتریان و آینده سازمان تصمیم بگیرند.

از این منظر، استخدام مدیر تنها به معنای پرکردن یک جایگاه در ساختار سازمانی نیست، بلکه سپردن بخشی از سرنوشت بنگاه اقتصادی به فردی دیگر است.

او با انتقاد از اتکای صرف به رزومه های حرفه ای توضیح داد که برخورداری از سوابق درخشان، الزاماً تضمین کننده توانایی فرد در مواجهه با مسائل واقعی سازمان نیست.

به اعتقاد اسلامیان، مدیران باید در موقعیت های دشوار و سناریوهای نزدیک به واقعیت ارزیابی شوند تا میزان توانایی آنان در تحلیل شرایط، تصمیم گیری و حل مسئله مشخص شود.

این موضوع در شرایط بحرانی اهمیت بیشتری پیدا می کند؛ زمانی که کیفیت یک تصمیم مدیریتی می تواند بر استمرار تولید، حفظ اشتغال و آینده یک مجموعه اقتصادی تأثیر بگذارد.

## پشت پاسخ های آماده مصاحبه چه چیزی پنهان می ماند؟

سیما پوراکبری نیز از زاویه روان شناسی و تحلیل رفتار به موضوع انتخاب و ارتقای کارکنان پرداخت.

او یادآور شد که برخی افراد به دلیل تجربه حضور در مصاحبه های متعدد، می توانند پاسخ هایی آماده و مطلوب ارائه دهند و تصویری متفاوت از ویژگی های رفتاری واقعی خود به نمایش بگذارند.

از همین رو، شناخت توانمندی های افراد نباید به ارزیابی دانش تخصصی یا پاسخ های آنان در جلسه مصاحبه محدود شود.

پوراکبری بر ضرورت بررسی مهارت هایی مانند مدیریت هیجانات، همدلی، ارتباط مؤثر و حل تعارض تأکید کرد و استفاده از ابزارهای معتبر روان سنجی، آزمون های شناختی و مصاحبه های تکمیلی را از روش های شناخت دقیق تر شایستگی ها دانست.

او برای روشن شدن موضوع به نمونه ای از محیط فروش اشاره کرد: کارشناس فروشی که در انجام وظایف تخصصی خود موفق است، لزوماً توانایی مدیریت یک تیم را ندارد.

این مثال، یکی از خطاهای رایج در ارتقای کارکنان را آشکار می کند؛ اینکه موفقیت فرد در یک جایگاه شغلی، بدون ارزیابی شایستگی های مدیریتی و رفتاری، مبنای انتصاب او به مسئولیتی بالاتر قرار گیرد.

## تجربه صنایع؛ وقتی حفظ نیروی انسانی به یک تصمیم راهبردی تبدیل می شود

در کنار مباحث تخصصی، یکی از بخش های قابل توجه همایش به روایت تجربه های واقعی بنگاه های صنعتی اختصاص داشت؛ تجربه هایی که نشان می داد برخی مجموعه ها تلاش کرده اند نگاه سرمایه محور به کارکنان را به سیاست های اجرایی تبدیل کنند.

جعفری، قائم مقام شرکت درنا باتری، با تشریح رویکرد این مجموعه اعلام کرد که کارکنان در این شرکت نه به عنوان هزینه، بلکه به عنوان سرمایه ای راهبردی در نظر گرفته می شوند.

به گفته او، این نگرش موجب بازنگری در فرایندهای منابع انسانی از جمله ارزیابی عملکرد، شایسته سالاری، جانشین پروری، جبران خدمات و آموزش کارکنان شده است. راه اندازی کانون ارزیابی و توسعه نیز از اقداماتی بود که با هدف شناسایی توانمندی ها، تعیین مسیر رشد شغلی و طراحی آموزش های متناسب با نیازهای واقعی کارکنان در دستور کار قرار گرفته است.

جعفری تأکید کرد که آموزش مؤثر را نمی توان صرفاً با تعداد ساعت های آموزشی یا برگزاری دوره های عمومی سنجید. برنامه های آموزشی زمانی ارزشمند خواهند بود که بر اساس نیازسنجی دقیق طراحی شوند و علاوه بر مهارت های تخصصی، توانایی های رفتاری و مهارت مدیریت بحران را نیز تقویت کنند.

اما شاید قابل توجه ترین بخش سخنان او، به سیاست این شرکت در زمینه حفظ اشتغال مربوط می شد.

به گفته قائم مقام درنا باتری، این مجموعه در دوره بحران نه تنها اقدام به تعدیل نیرو نکرده، بلکه تعداد کارکنان خود را حدود ۱۰ تا ۱۵ درصد افزایش داده است. او توضیح داد که شرکت تلاش کرده از شرایط موجود برای جذب نیروهای متخصص و تقویت ظرفیت های انسانی خود استفاده کند؛ رویکردی که حفظ و توسعه سرمایه انسانی را بخشی از برنامه پایداری کسب و کار قرار می دهد.

در بخش دیگری از انتقال تجربه، موضوع سلامت کارکنان و توجه به شرایط معیشتی و خانوادگی آنان مطرح شد.

بهبود کیفیت وعده های غذایی، پرداخت منظم حقوق، حمایت های معیشتی و توجه به خانواده کارکنان از جمله اقداماتی بود که فعالان صنعتی در ارتباط با افزایش انگیزه و احساس تعلق سازمانی به آن اشاره کردند.

اصغر قصاب زاده، مدیرعامل صنایع ایمن قرار ark، نیز بر اهمیت حمایت از کارکنان و خانواده های آنان در کنار پرداخت منظم و منصفانه حقوق و مزایا تأکید کرد.

او همچنین نگاه دیگری به مسئله ضعف عملکرد کارکنان داشت و معتقد بود مدیران نباید همه مشکلات سازمان را به افراد نسبت دهند، بلکه لازم است تصمیم های مدیریتی، فرایندهای داخلی و فرهنگ سازمانی را نیز مورد ارزیابی قرار دهند.

## هزار دانشجوی آماده همکاری؛ صنعتی که هنوز به اندازه کافی استقبال نکرده است

در میان مباحث مربوط به حفظ و توسعه سرمایه انسانی، موضوع ارتباط دانشگاه و صنعت نیز جایگاه ویژه ای داشت؛ مسئله ای که مستقیماً با آینده تأمین نیروی متخصص و نگرانی از مهاجرت استعدادها ارتباط پیدا می کند.

مهندس نوری با اشاره به فاصله میان محیط های دانشگاهی و واحدهای صنعتی، از طرحی سخن گفت که تلاش دارد سه مسئله را هم زمان هدف قرار دهد: نیاز صنایع به نیروی انسانی، نگرانی دانشجویان از آینده شغلی و ضرورت کاربردی شدن دانش دانشگاهی.

به گفته وی، پس از بیش از یک سال کار کارشناسی، در پایان سال ۱۴۰۳ تفاهم نامه ای میان اتاق بازرگانی تبریز و ۱۳ محیط دانشگاهی استان آذربایجان شرقی منعقد شد.

بر اساس این طرح، دانشجویان می توانند با عقد قرارداد، یک یا دو روز در هفته در واحدهای صنعتی حضور پیدا کنند و در مقابل، از حقوق و بیمه برخوردار شوند.

در چارچوب تعهدات پیش بینی شده، دانشجو موظف است پس از فارغ التحصیلی، به مدت دو برابر دوره همکاری خود در آن واحد صنعتی فعالیت کند و واحد صنعتی نیز متعهد می شود دست کم به اندازه مدت همکاری دانشجو، پس از فارغ التحصیلی برای او فرصت اشتغال فراهم کند.

این طرح می تواند فرصتی برای آشنایی تدریجی دانشجویان با محیط واقعی کار و پرورش نیروی انسانی متناسب با نیاز صنایع باشد.

باین حال، آمار مطرح شده در همایش از فاصله قابل توجه میان ظرفیت طرح و میزان مشارکت واحدهای صنعتی حکایت داشت.

به گفته نوری، نزدیک به هزار دانشجو برای حضور در این برنامه اعلام آمادگی کرده اند، اما تاکنون کمتر از ۱۰ درصد آنان جذب واحدهای صنعتی شده اند.

این تفاوت میان استقبال دانشجویان و مشارکت صنایع، یکی از پرسش های مهم نشست را برجسته کرد: اگر بنگاه های اقتصادی با کمبود نیروی متخصص مواجه اند، چرا هنوز از ظرفیت برنامه هایی که می توانند نیروی انسانی آینده آنان را تربیت کنند، به اندازه کافی استفاده نمی شود؟

نوری تأکید کرد که توسعه چنین همکاری هایی می تواند علاوه بر کاهش نگرانی دانشجویان درباره آینده شغلی، به تقویت ارتباط دانشگاه و صنعت و کاهش مهاجرت نیروی انسانی کمک کند.

## خونریزی خاموش؛ وقتی کارکنان یکی یکی سازمان را ترک می کنند

یکی از بخش های متفاوت این رویداد، برگزاری پنل کارگاه حل مسئله با عنوان «خونریزی خاموش» بود؛ عنوانی که به یکی از چالش های جدی سازمان ها، یعنی خروج تدریجی نیروهای انسانی، اشاره داشت.

در این کارگاه، مجید باقرزاده، نادر بهلولی و محمدرضا نادری، مسئله یک شرکت فرضی قطعه سازی خودرو به نام «آذرقطعه سهند» را بررسی کردند.

در سناریوی طراحی شده، پایین بودن سطح حقوق به خروج ناگهانی کارکنان و افزایش نرخ خروج نیروها به ۲۳ درصد منجر شده بود.

این پرونده فرضی، فرصتی برای بررسی یکی از مسائل پیچیده مدیریت منابع انسانی فراهم کرد؛ وضعیتی که در آن، خروج کارکنان تنها به معنای خالی شدن چند جایگاه شغلی نیست، بلکه می تواند با از دست رفتن تجربه، دانش سازمانی و اختلال در استمرار فعالیت های تولیدی همراه شود.

طرح چنین مسئله ای در قالب کارگاه، مباحث نظری نشست را به فضای تصمیم گیری عملی نزدیک کرد و اهمیت شناسایی به موقع عوامل نارضایتی و خروج کارکنان را مورد توجه قرار داد.

## مدیریت منابع انسانی، مدیریت احساسات و توانمندی های انسان هاست

در بخش دیگری از همایش، غلامحسین حسین زاده، از پیشکسوتان حوزه منابع انسانی آذربایجان شرقی، با نگاهی انسانی تر به ماهیت این حرفه پرداخت.

او تفاوت مدیریت منابع انسانی با سایر بخش های سازمان را در موضوع اصلی فعالیت آن دانست؛ اینکه مدیر تولید با دستگاه ها و فرایندهای صنعتی سروکار دارد، اما مدیر منابع انسانی با انسان، احساسات، انگیزه ها و ویژگی های پیچیده رفتاری او مواجه است.

از نگاه حسین زاده، انسان را نمی توان مانند یک دستگاه با فشردن دکمه ای روشن یا خاموش کرد. همین ویژگی است که مدیریت منابع انسانی را به مسئولیتی حساس و اثرگذار تبدیل می کند.

وی همچنین با اشاره به تجربه شکل گیری مجمع مدیران اداری و منابع انسانی در آذربایجان شرقی و راه اندازی مجموعه ای مشابه در اراک، بر نقش تجربه پیشکسوتان در توسعه این حوزه تأکید کرد.

موسی بیات، رئیس انجمن منابع انسانی استان مرکزی، نیز در سخنان خود جایگاه نیروی انسانی را فراتر از ساختار اداری سازمان ها توصیف کرد.

او با بیان اینکه ارزش واقعی شرکت ها تنها به نام تجاری، ساختمان ها و ماشین آلات آن ها وابسته نیست، تأکید کرد که اندیشه و توانمندی انسان ها عامل اصلی خلق ارزش و پیشرفت است.

بیات همچنین با اشاره به ظرفیت های صنعتی آذربایجان شرقی و استان مرکزی، تبریز و اراک را دو قطب مهم صنعتی کشور دانست که با هدایت و حمایت مناسب از ظرفیت های انسانی خود می توانند نقش مؤثری در توسعه اقتصادی ایفا کنند.

### از دانش تخصصی تا تعالی منابع انسانی

در این رویداد، فعالیت های انجمن مدیریت منابع انسانی ایران نیز معرفی شد؛ انجمنی که با هدف توسعه دانش و مهارت های تخصصی، ترویج تجربه های موفق و کاربردی کردن مفاهیم مدیریت منابع انسانی در سازمان ها فعالیت می کند.

طراحی مدل تعالی منابع انسانی، تدوین چارچوب های شایستگی حرفه ای، برگزاری دوره های آموزشی، ارزیابی سازمان ها و انتشار آثار تخصصی از جمله فعالیت های این انجمن عنوان شد.

بر اساس اطلاعات ارائه شده، مدل تعالی منابع انسانی در سال ۱۳۸۷ طراحی شده و نسخه بازنگری شده آن در سال ۱۴۰۱، متناسب با تحولات دانش مدیریت و نیازهای جدید سازمان ها، مورد توجه قرار گرفته است.

توسعه نمایندگی های استانی نیز از اقداماتی است که با هدف گسترش فعالیت های تخصصی و تسهیل تبادل دانش و تجربه دنبال می شود.

در پایان برنامه، از خانواده های زنده یاد مهندس ستار نادری و مهندس موسی مصنف و همچنین از پیشکسوتان حوزه منابع انسانی استان، مهندس غلامحسین حسین زاده و مهندس حبیب آینه چی، تجلیل شد.

### آینده صنعت از تصمیم های امروز درباره انسان ها آغاز می شود

آنچه در کلینیک صنعت منابع انسانی «استراتژی بقا و تعالی» مطرح شد، مجموعه ای از توصیه های پراکنده مدیریتی نبود؛ بلکه تصویری از یک مسئله مشترک در بنگاه های اقتصادی را ترسیم می کرد: چگونه می توان سرمایه انسانی را از جایگاهی صرفاً اجرایی و اداری به یکی از ارکان اصلی تصمیم گیری راهبردی سازمان تبدیل کرد؟

از یک سو، مدیران با چالش هایی مانند کمبود نیروی متخصص، کاهش انگیزه، خروج کارکنان و دشواری های اقتصادی مواجه اند و از سوی دیگر، تجربه برخی بنگاه ها نشان می دهد که حتی در شرایط بحرانی نیز می توان با تغییر رویکرد مدیریتی، برای حفظ اشتغال، توسعه شایستگی ها و افزایش مشارکت کارکنان برنامه ریزی کرد.

پیام مشترک بسیاری از سخنرانان این بود که تاب آوری صنعتی تنها به منابع مالی، تجهیزات پیشرفته یا ظرفیت تولید وابسته نیست. اعتماد میان مدیران و کارکنان، انتخاب شایسته افراد، عدالت در ارزیابی و پاداش، مشارکت در تصمیم گیری و توجه به آینده حرفه ای نیروی انسانی نیز در پایداری بنگاه های اقتصادی نقش دارند.

شاید مهم ترین نتیجه این گردهمایی را بتوان در تغییر یک پرسش مدیریتی خلاصه کرد: به جای آنکه سازمان ها تنها بپرسند چگونه هزینه نیروی انسانی را کاهش دهند، باید به این بیندیشند که چگونه می توانند ارزش بیشتری از توانایی ها، خلاقیت و همراهی کارکنان خلق کنند.

در نهایت، ماشین آلات می توانند ظرفیت تولید را افزایش دهند و سرمایه مالی می تواند مسیر توسعه را هموار کند، اما این انسان ها هستند که درباره استفاده از این ظرفیت ها تصمیم می گیرند، راه حل می یابند و در دشوارترین شرایط، امکان ادامه فعالیت یک سازمان را فراهم می کنند.

شاید مرز میان بقای یک بنگاه اقتصادی و تعالی آن، بیش از هر چیز، در کیفیت رابطه ای نهفته باشد که میان سازمان و انسان هایش شکل می گیرد.