

- مدیریت منابع انسانی در استارت‌آپ‌ها، صنایع تک و SMEها
- نقش مدیر به عنوان کوچ در پدیده فلات‌زدگی شغلی در کارکنان
- تحلیل و بررسی اثرات اتوماسیون و هوش مصنوعی بر مشاغل آینده
- میانیت و نقش ارزش‌آفرینی جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی در توسعه سازمان

حکمرانی هوشمند منابع انسانی





هوشمندانه راهبری کنید

■ نرم افزار تحت وب و فرآیندی ERP بومی

■ نرم افزار ساز (Software Builder) برای نیازهای خاص شما



SCAN ME

تهران | خیابان شهید بهشتی | خیابان پاکستان
کوچه ساوجی نیا | شماره ۴ | ساختمان شماران
تلفن: ۰۲۱-۸۹۳۳۴ | info@shomaran.com




شماران سیستم

shomaran system

تولیدکننده نرم افزارهای یکپارچه ERP/MIS/BPMS | www.shomaran.com

تحصیلات تکمیلی و دوره‌های عالی سازمان مدیریت صنعتی

تلفن تماس ۲۲۰۴۳۰۰۵ 
ما اعتبارمان را از بازار کار گرفته‌ایم

توسعه دانش و مهارت، یادگیری و استفاده از تجربیات افراد در حوزه‌های مختلف کاری يك فعالیت مقطعی نمی باشد و به مدیران و کارشناسان توصیه می شود که خود را همیشه نسبت به یافته‌ها و مطالب علمی و آکادمیک در زمینه دانش مدیریت و مهارت‌های پژوهشی به روز نگاه دارند. در همین راستا واحد تحصیلات تکمیلی سازمان مدیریت صنعتی برای مدیران و کارشناسان واحدهای صنعتی و خدماتی اعم از دولتی و خصوصی، اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی در مقاطع کاردانی تا Post-DBA با گرایش‌های ذیل نموده است:

DBA صنعت خودرو مشترک با پردیس دانشگاهی علم و صنعت
MBA صنعت خودرو مشترک با ایران خودرو
مسئول ثبت نام: آقای قربانعلی داخلی ۴۱۸

دوره درس طرح کارشناسی ناپیوسته حسابداری
دوره درس طرح کارشناسی ناپیوسته مدیریت بازرگانی
دوره درس طرح کاردانی مدیریت بازرگانی
دوره درس طرح کاردانی حسابداری
مدیریت کسب و کار گرایش مالی
مسئول ثبت نام: خانم حاصلی داخلی ۳۸۸

MBA مدیریت مالی
MBA بازار سرمایه
MBA مدیریت کسب و کار با گرایش ریسک
MBA بانکداری توسعه ای (بر حسب تقاضا)
MBA بانکداری دیجیتال
DBA بانکداری دیجیتال
مسئول ثبت نام: خانم رجاور داخلی ۴۱۶

MBA مدیریت منابع انسانی
MBA مدیریت پروژه
MBA مدیریت معدن و صنایع معدنی
مسئول ثبت نام: آقای قربانعلی داخلی ۴۱۸

مدیریت کسب و کار گرایش بازاریابی
مهندسی صنایع گرایش لجستیک و زنجیره تامین
مهندسی صنایع گرایش سیستم‌های کلان اقتصادی و اجتماعی
دوره های رسمی با همکاری دانشگاه خواجه نصیر

Post DBA بین‌الملل مشترک با دانشگاه‌های فرانسه
Post DBA به زبان فارسی - اختصاصی سازمان مدیریت صنعتی
DBA بین‌الملل مشترک با دانشگاه‌های فرانسه
DBA فارسی در سطح دکترای حرفه‌ای مدیریت کسب و کار
مسئول ثبت نام: خانم درودگر داخلی ۴۲۱

EMBA مدیریت اجرایی
MBA لجستیک و زنجیره تامین (بر حسب تقاضا)
MBA مدیریت شهری (بر حسب تقاضا)
مسئول ثبت نام: خانم بیتندی داخلی ۴۱۷

MBA بازاریابی استراتژیک
MBA مدیریت کسب و کار هوشمند و تحول‌گرا (MITM)
POST MBA هوشمندی کسب و کار (BI)
POST MBA علم داده در کسب و کار (آنلاین)
مسئول ثبت نام: خانم موسوی داخلی ۳۹۳

MBA مدیریت ورزشی
MBA مدیریت بازرگانی
دوره زبان تخصصی تجارت و کسب و کار (Business English)
MBA مدیریت کیفیت آزمایشگاه مشترک با پژوهشگاه استاندارد
DBA مدیر تضمین کیفیت آزمایشگاه مشترک با پژوهشگاه استاندارد
*MIM کارشناسی ارشد بین‌الملل مشترک با دانشگاه‌های فرانسه
*POST MBA مسئولیت اجتماعی
مسئول ثبت نام: خانم خطیبی داخلی ۳۹۰

با ایران تلنت استخدام کنید و استخدام شوید



دسترسی به بیش از ۱/۵ میلیون
رزومه نیروی متخصص



میدکو

شرکت مادر تخصصی (هلدینگ)

توسعه معادن و صنایع معدنی خاور میانه (سهامی عام)

MIDDLE EAST MINES & MINERAL
INDUSTRIES DEVELOPMENT HOLDING CO.



MIDHCO



زنجیره کامل تولید از معدن تا شمش فولاد



شرکت توسعه آهن و فولاد گل گهر
**بزرگترین عرضه کننده
آهن اسفنجی در کشور**

THE **BIGGEST** DRI SUPPLIER IN IRAN



●●● www.GISDCO.com



شرکت توسعه آهن و فولاد گل گهر
GOLGOHAR IRON & STEEL DEVELOPMENT CO.



رشد تولید وسودآورے، توسعه پایدار

شرکت فولاد هرمزگان

HORMOZGAN STEEL COMPANY



روابط عمومی

شرکت فولاد هرمزگان

[HORMOZGAN.STEEL.COMPANY](https://www.hormozgansteel.com)

[@HORMOZGANSTEEL](https://www.instagram.com/hormozgansteel)

[WWW.HOSCO.IR](http://www.hosco.ir)

[INFO@HOSCO.IR](mailto:info@hosco.ir)



فولاد مبارکه

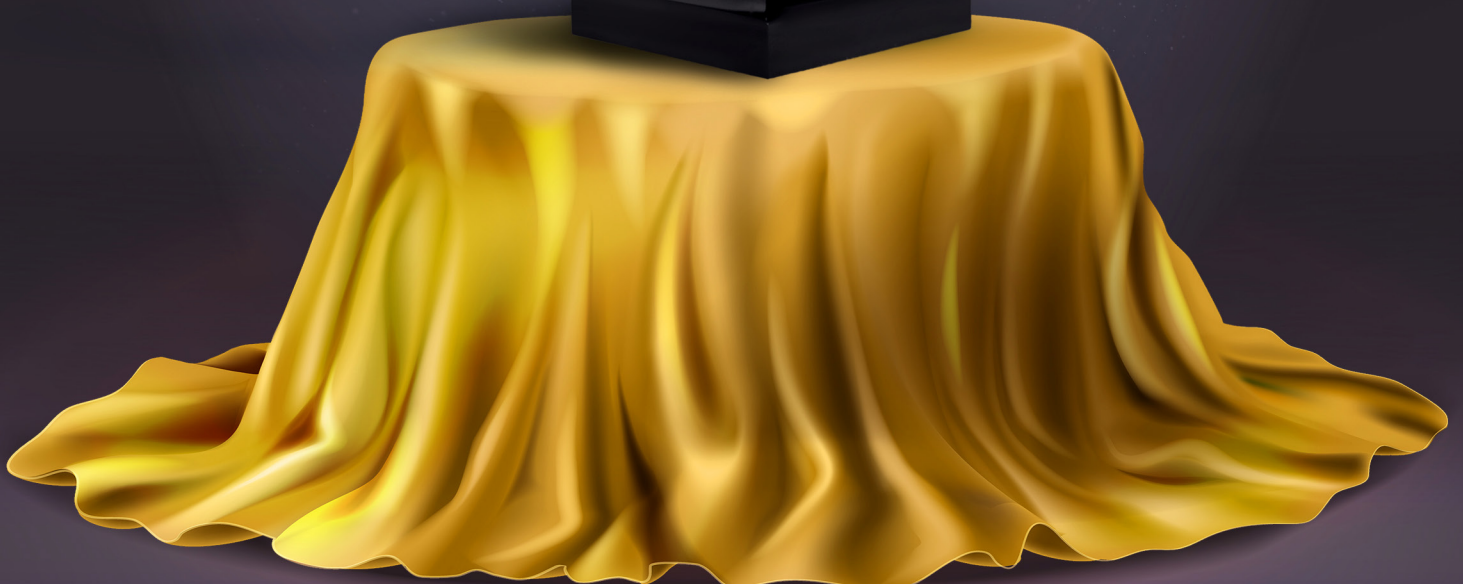
دارنده نشان «زرین»
تعالی سازمانی

حرکت در مسیر تعالی،

گامی برای خلق
آینده‌ای بهتر



روابط عمومی msc.ir
@mobarakehsteel_co





شرکت فولاد خوزستان در بالاترین سطح تعالی کشور

- ♦ ارتقاء بهره‌وری و تمرکز بر منابع و قابلیت‌ها
- ♦ افزایش تولید و ارتقاء کیفیت
- ♦ تامین نیازها و انتظارات مشتریان داخلی
- ♦ توسعه بازارهای صادراتی
- ♦ حفاظت از محیط زیست و تحول در ایمنی و بهداشت حرفه‌ای
- ♦ استفاده از فناوری‌های نوین جهت پایداری و ارتقاء رقابت پذیری محصولات



محصولات: اسلب، بلوم، بیلت

- ♦ برنده تندیس زرین جایزه ملی تعالی سازمانی
- ♦ موفق‌ترین شرکت در بومی سازی فناوری صنعت فولاد کشور
- ♦ دریافت‌کننده تندیس طلایی رعایت حقوق مصرف‌کنندگان در ۵ سال متوالی
- ♦ دارنده تندیس زرین شرکت صنعتی برتر در حوزه مسئولیت پذیری اجتماعی و خدمات رسانی به مردم
- ♦ دارنده جایزه بین‌المللی تولید برترین محصول منطبق با شاخص‌های بازار جهانی

♦ صادرکننده نمونه کشور
در سال ۱۳۹۸



نظام های مدیریتی :

نظام مدیریت ایمنی و سلامت شغلی
ISO 45001 : 2018

نظام مدیریت رسیدگی به شکایات مشتریان
ISO 10002 : 2018

نظام مدیریت رضایت مشتریان
ISO 10004 : 2018

نظام مدیریت زیست محیطی
ISO 14001 : 2015

نظام مدیریت آموزش
ISO 10015 : 2019

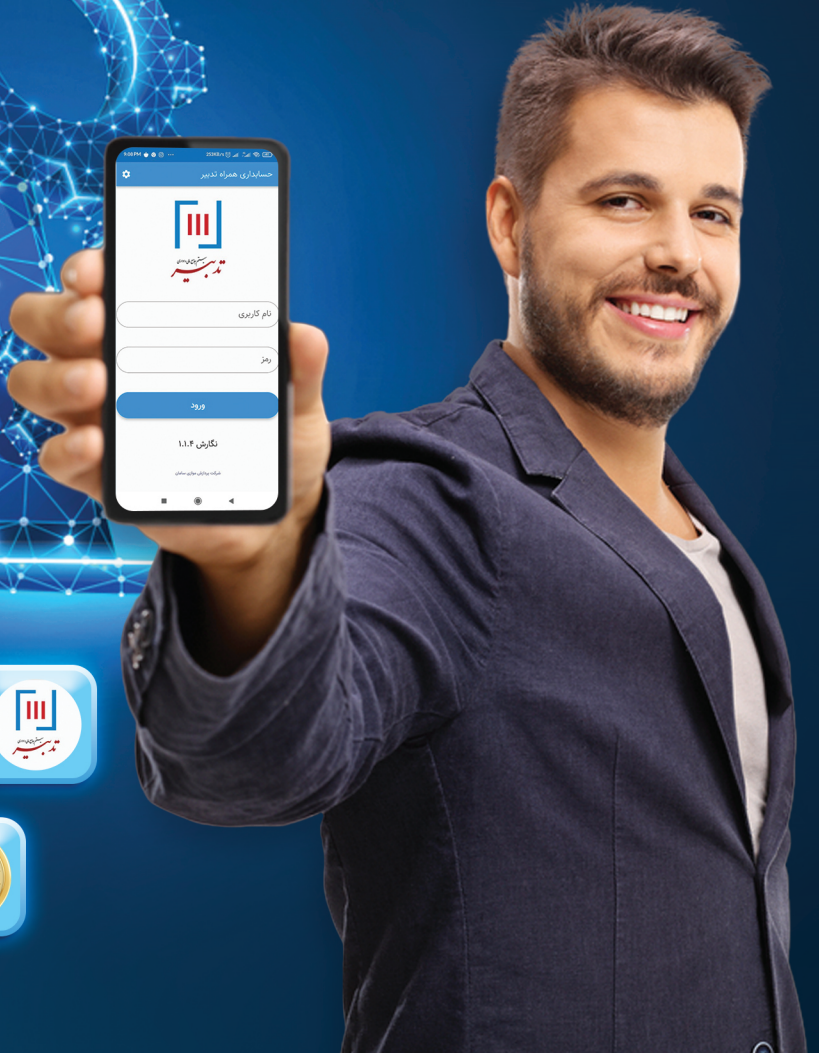
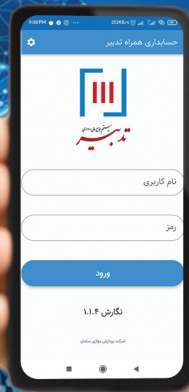
نظام مدیریت کیفیت
ISO 9001 : 2015

نظام مدیریت انرژی
ISO 50001 : 2018



سیستم جامع مالی و اداری
تدبیر

مدیران موفق با تدبیر عمل می‌کنند



تلفن : ۰۲۱-۸۳۸۹۰۰ | www.sppcco.com | [sppcco](https://www.instagram.com/sppcco) | [tadbiraccounting](https://www.facebook.com/tadbiraccounting)

نرم افزارهای جامع مالی و اداری تدبیر



شرکت پردازش موازی سامان



رسول اکرم (ص):

إِنِّي مَا أَخَافُ عَلَى أُمَّتِي الْفَقْرَ لَكِنِ أَخَافُ عَلَيْهِمْ سِوَةَ التَّدْبِيرِ
من از فقراتم بیم ندارم، آنچه براتم بیمناکم، سوء تدبیر است.

TADBIR

A QUARTERLY MAGAZINE ON MANAGEMENT
No.326- Vol.32
LICENSE HOLDER:IMI
WITH THE COOPERATION OF THE ADVISORY BOARD
ISSN 7199.1022

تدبیر

تخصص مدیریت

فصلنامه علمی آموزشی در حوزه مدیریت

سال سی و دوم / شماره ۳۲۶ / زمستان ۱۴۰۰ / قیمت: ۶۵،۰۰۰ تومان

- ۲ _____ **سر مقاله** / حکمرانی هوشمند مدیریت منابع انسانی
- ۴ _____ **گزارش** / حکمرانی هوشمند منابع انسانی
- ۵ _____ **مقاله** / صیانت و نقش ارزش آفرینی جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی در توسعه سازمان
- ۱۱ _____ **مقاله** / مدیریت منابع انسانی در استارت‌آپ‌ها، صنایع تک و SMEها
- ۱۶ _____ **مقاله** / طراحی مدل منتورینگ سازمانی براساس نقش منتورینگ در توانمندسازی کارکنان
- ۲۲ _____ **مقاله** / طراحی الگوی پیاده‌سازی مدیریت استعدادها در شرکت ایران خودرو
- ۳۳ _____ **مقاله** / بررسی اثر رویکرد مدیریت مشارکتی منابع انسانی بر روی نوآوری پایدار بنیادین
- ۴۲ _____ **گزارش** / تعالی و نوآوری پایدار سازمانی
- ۴۴ _____ **مقاله** / نقش مدیر به‌عنوان کوچ در پدیده «فلات زدگی شغلی» در کارکنان
- ۴۹ _____ **مقاله** / شاخصه‌های مهم رهبری ذهن آگاه در قرن بیست و یکم
- ۵۶ _____ **مقاله** / مدل تدوین برنامه بازاریابی G-STIC
- ۶۰ _____ **مقاله** / اگر زمان بیشتری داشتید، باز هم به کارهایتان نمی‌رسیدید!!!
- ۶۲ _____ **مقاله** / اقتصاد پلاتفرمی
- ۶۷ _____ **مقاله** / مسائل پیچیده و بدخیم، آیا راهی برای حل آنها وجود دارد؟ ...
- ۷۲ _____ **مقاله** / تحلیل و بررسی اثرات اتوماسیون و هوش مصنوعی بر مشاغل آینده
- ۸۱ _____ **گزارش** / بیست و چهارمین همایش رتبه‌بندی شرکت‌های برتر ایران (IMI-۱۰۰)

صاحب امتیاز: سازمان مدیریت صنعتی

مدیر مسئول: ابوالفضل کیانی بختیاری

سر دبیر: مرتضی عمادزاده

مشاورین علمی:

بهزاد ابوالعلائی، کامران اعتماد مقدم، مرتضی ایمانی‌راد،
خدایار ابیلی، نسرین جزئی، احمد جعفرنژاد، طهمورث
حسنقلی‌پور، بیژن خرم، مجتبی سلیمانی‌ها، مرتضی
عمادزاده، فیروزه قنات‌آبادی، ابوالفضل کیانی بختیاری،
علی محمد گودرزی، محمدعلی محمدی، سید جعفر
مرعشی، سید علیرضا شجاعی، منوچهر منطقی،
غلامرضا نصیرزاده

مسئول تحریریه: زهرا بدلی

زیر نظر معاونت آموزش

صفحه آرا: پاشا دارابی

طراح جلد: جمال سرورسندان

پایگاه اطلاعاتی تدبیر: tadbir.imi.ir

 [imi.tadbir](https://www.instagram.com/imi.tadbir)

نشانی دفتر فصلنامه:

تهران، خیابان ولیعصر، نبش جام جم

تلفن: ۰۲۰۴۳۰۰۵ داخلی ۴۱۳

کد پستی: ۱۹۹۵۶۱۳۹۹۶

صندوق پستی: ۳۷۵۴-۱۹۳۹۵



در دوره کنونی سازمان‌ها با تغییر نسل‌های سازمانی و تحولات سریع فناوری مواجه هستند. از منظر حاکمیتی مدیریت منابع انسانی رویکرد سیستمی ایجاد می‌کند که متغیرهای کلان اقتصادی و اجتماعی که اثر آن متوجه بنگاه‌های اقتصادی می‌شود مورد رصد قرار گیرد، برای مثال اثر تورم بر نظام جبران خدمات، تحولات فناوری و تأثیر آن بر مکانیزه شدن و هوشمندسازی حوزه‌های منابع انسانی، نرخ تحصیلات بالای خانم‌ها و تأثیر آن در جهت شناخت سازمان‌ها و از این دست مسائل کلان حاکمیتی بر مدیریت منابع انسانی می‌باشد.

برای تعادل بخشی و پایدار کردن فعالیت‌های سازمان، فرآیند مدیریت منابع انسانی نیاز به ایجاد مدل‌های تعالی پایدار دیجیتال دارد. درک و آگاهی از تغییرات که لازمه آن فرهنگ صحیح پایدار و استراتژی دینامیک بر پایه دیجیتال، توجه به مسئولیت‌های اجتماعی منابع انسانی، همراه با رعایت الزامات محیطی دیجیتال شدن مدارک و مستندات و کمک به محیط زیست و توجه به تحول هوشمندسازی فرآیندها از ضروریات یک مدل تعالی پایدار دیجیتالی منابع انسانی می‌باشد.

نسل‌های نو ورود به بازار کار که تمایل به انجام کارهای سخت ندارند و به دنبال دستاوردهای بیشتر در زمانی کمتر و انعطاف در کار و اصولاً بخشی از نیروهای کار به دنبال اقدامات فریلنسری هستند. از سوی دیگر تغییرات فناوری دیجیتال سازی ورود هوش مصنوعی و سیستم‌های سایبری به محیط کسب و کار هوشمندسازی در عرصه مدیریت منابع انسانی را اجتناب‌ناپذیر نموده است. اینک سازمان‌های تولیدمحور به طور عمیقی با چالش جذب نیروهای کیفی مواجه شده‌اند. کارکنان مناسب و با استعداد برای مشاغل مناسب، سازمان‌ها را به سمت ایجاد روند به‌کارگیری استعدادها و استفاده از بسترهای دیجیتال و مجازی کرده است.

حضور نسل‌های مختلف در یک سازمان، نسل‌هایی که فرهنگ و زبان و خلیقات و سبک‌های مختلفی را دارند مدیریت سازمان را پیچیده ساخته است. لذا تشخیص و تثبیت روش‌های مطلوب نیاز به شناخت نسل‌ها و متناسب سازی سبک‌های رهبری است. به این منظور، دانشمندان علوم روانشناختی و جامعه‌شناسی به درستی، استفاده از همه سبک‌های رهبری را متناسب با نسل‌های سازمانی میزان عملکرد حرفه‌ای و انگیزه‌های سازمانی پیشنهاد کرده‌اند، دیگر سازمان را نمی‌توان با یک سبک رهبری اداره نمود و لذا رهبری اقتضایی را پیشنهاد نموده‌اند.

یکی از دغدغه‌های مهم حوزه منابع انسانی تدوین و جاری سازی استراتژی مدیریت منابع انسانی است که نیاز به انسجام، تناسب و یکپارچگی درونی رویکردهای منابع انسانی و حرکت در ابعاد مختلف بدون ایجاد تضاد می‌باشد. در تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی لازم است پیوند با استراتژی کسب و کار و جرقه حیات کسب و کار و سازمان رابطه استراتژی با ساختار لحاظ شده باشد.

آموزش‌های سازمانی نیز از آموزش‌های گروهی و مهارتی به سمت آموزش‌های فردی و مجازی و

برنامه‌ریزی توسعه فردی تمایل یافته است که هر یک از سرمایه‌های انسانی سازمان دارای یک برنامه ویژه آموزش باشد که در آن فرمانده این توسعه خود فرد و سازمان و مدیریت منابع انسانی نقش هماهنگ‌کننده را ایفا می‌نماید.

سازمان‌ها به دلیل بالا رفتن نرخ خروج و جابه‌جایی سرمایه‌های انسانی ناچار هستند که برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی را در برنامه و اولویت‌های خود داشته باشند تا بتوانند افرادی شایسته برای مشاغل کلیدی امروز و فردای سازمان را با هزینه‌ای معقول تأمین نمایند، فراتر از آن این اطمینان را ایجاد نمایند که قابلیت‌های لازم برای تحقق استراتژی کسب‌وکار ایجاد شده است.

برای جذب و استخدام نیروهای کارآمد که امروز ماندگار کردن همه آن‌ها کاری غیرممکن می‌باشد چهار معیار هزینه، سرعت، تنوع و نسبت دستاورد شاخص روش‌های جذب موثر می‌باشد و استفاده از فضای مجازی بهترین کانال جذب در حال حاضر می‌باشد. وجود ده‌ها سایت و پایگاه مجازی کارایی به کمک متولیان منابع انسانی در سراسر جهان آمده است. به‌کارگیری استعدادها از بازار کار ملتهب مستلزم تدوین برنامه‌های توسعه برند کارفرمایی توسط سازمان‌هاست که خود را به نیروهای بازار کار بشناساند و برنده مطلوبی را برای سازمان خود فراهم سازند. برند کارفرمایی موقعیت سازمان را در بازار منابع انسانی ارائه می‌کند. تصویری که ذهنیت سازمان را برای کارکنان حال و آینده سازمان متصور می‌سازد.

همانگونه که اشاره شد سازمان‌های مدرن در حوزه‌های آموزش در حال فاصله گرفتن از روش‌های سنتی آموزش هستند. امروزه برنامه‌ریزی توسعه فردی که نوعی خودتوسعه‌ای می‌باشد با کمک منتورها و کوچ‌های سازمانی هدایت می‌شوند. ابزارهایی مانند منتورینگ، مربی‌گری و کوچینگ فاصله شایستگی‌های فعلی و شایستگی‌های مطلوب را برای کارکنان کلیدی تکمیل می‌کند. لذا ضرورت دارد که ارزیابی مبتنی بر شایستگی از طریق کانون‌های ارزیابی و یا ارزیابی ۳۶۰ درجه مبتنی و برگرفته از مدل‌های شایستگی انجام گردد و فیدبک و بازخورد آن به افراد کلیدی سازمان داده شود تا برنامه‌های آموزشی مختص هر فرد تهیه و به نتیجه مطلوب برسد. همه افراد بزرگ در کسب‌وکار فردی بزرگتر را به‌عنوان منتور در کنار خود دارند. در عصر دیجیتال، تحول در سازمان زمانی آغاز می‌شود که چشم‌اندازی تحول‌گرا درباره چگونگی عملکرد سازمان اتخاذ گردد. سازمان‌ها به مشارکت مشتاقانه کارکنان برای جاری‌سازی استراتژی‌های خود نیاز دارند که اولین موضوع آن فرهنگ دیجیتال می‌باشد، این فرهنگ باید زمینه پذیرش و مشارکت منابع انسانی را فراهم سازد.

توانمندسازی منابع انسانی یک مفهوم روانشناختی است که به باور در افراد و انگیزه‌های درونی مربوط می‌گردد و از راه توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های افراد در جهت بهبود بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی به کار گرفته می‌شود. این دستورالعمل روشن و شفاف برای مدیران منابع انسانی و مدیریت ارشد سازمان است.



در هفدهمین کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی مطرح شد:

حکمرانی هوشمند منابع انسانی

اشاره

با رویکرد توسعه فردی و کوچینگ از جمله موضوعات محوری این کنفرانس بود. در پایان مراسم، جوایزی به شرکت‌های برتر اهدا شد که که شرکت داروسازی کاسپین تأمین، نشان برنزی ۳ ستاره؛ شرکت بهره‌برداری و تعمیراتی مپنا، نشان برنزی ۳ ستاره؛ شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان، تقدیرنامه ۴ ستاره؛ شرکت صنایع کیمیا چوب گلستان، تقدیرنامه ۴ ستاره؛ شرکت صنایع معدنی فولاد سنگان خراسان، تقدیرنامه ۳ ستاره؛ شرکت راه‌اندازی و بهره‌برداری صنایع نفت، تقدیرنامه ۳ ستاره؛ شرکت آذین خودرو، تقدیرنامه ۳ ستاره؛ شرکت زامیاد، تقدیرنامه ۲ ستاره؛ شرکت توسعه فناوری نگاه فردای کارآفرین، تقدیرنامه ۲ ستاره و شرکت توسعه نفت و گاز مپنا، گواهینامه دریافت کردند.

در ادامه گزیده‌ای از بیانیه پایانی این کنفرانس را می‌خوانید.

هفدهمین کنفرانس بین‌المللی توسعه منابع انسانی، با موضوع حکمرانی هوشمند منابع انسانی در تاریخ ۲۰ و ۲۱ دی ماه سال جاری با حضور جمعی از صاحب‌نظران برجسته داخلی و بین‌المللی، به صورت وب کنفرانس و حضوری در ساختمان شماره ۲ سازمان مدیریت صنعتی با رعایت پروتکل‌های بهداشتی برگزار شد. در این دو روز، ۶۸ ارائه، ۸ سخنران، ۶ پنل و میزگرد، ۷ کارگاه تخصصی و همچنین نمایشگاه حرفه‌ای منابع انسانی و کافه HR و فضای مذاکرات B2B، صورت گرفت. هوشمندسازی و تأثیر تکنولوژی دیجیتال، حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، نقش مدیریت منابع انسانی هوشمند در استفاده از نسل‌های نوظهور سازمانی، آینده‌نگری منابع انسانی در ایجاد اشتغال هوشمند در کسب‌وکار و نقش مدیریت منابع انسانی هوشمند در تسهیل یادگیری مدیران ارشد و میانی

ششم، متولیان منابع انسانی لازم است شناخت و مهارت خود را در کسب‌وکار اصلی شرکت و سازمان‌ها افزایش داده و به صورت واقعی و عینی خود را به شریک کسب و کار سازمان‌ها تبدیل کرده و با استفاده از مهارت‌های مربیگری (کوچینگ) و راهبری و نظارت (منتورینگ) نگرش مدیران ارشد کسب و کار را به حوزه‌های منابع انسانی به صورت علمی و کاربردی توسعه دهد.

با توجه به رشد فزاینده شرکت‌های دانش‌بنیان، نوپا، خلاق، نوآور و کسب و کارهای کوچک و متوسط و متفاوت بودن نظام‌های مدیریت این حوزه‌ها لازم است مدیران منابع انسانی نسبت به بازبیکره‌بندی و بازتعریف مدل‌ها و چارچوب‌ها و اکتساب مهارت‌های مدیریتی اقدام نمایند.

سوم، توجه به نرخ بالای بیکاری به ویژه بیکاری دانش‌آموختگان و اهتمام دولت برای توسعه اشتغال در کشور، بهره‌مندی از سامانه‌های هوشمند کاریابی و ضرورت ارتقای پایگاه داده‌های بازار کار و روابط کار توسط دولت و سازمان‌های مرتبط ضروری می‌باشد.

چهارم، توجه عمیق به فرهنگ سازمان، پایش و ترسیم وضعیت فعلی با مطلوب و تعمیق فرهنگ صنعتی با تأکید بر ظرفیت‌های سازمان‌ها به منظور تعالی سازمانی و خودشکوفایی کارکنان و رشد سازمانی مورد تأکید قرار گرفت.

پنجم، دبیرخانه کنفرانس نسبت به جمع‌آوری دیدگاه‌های صاحب‌نظران اساتید و نخبگان در جهت حاکمیت هوشمند منابع انسانی و نظام‌مندسازی آن و ترویج این مهم در سازمان‌های کشور اقدام نماید.

در پایان این کنفرانس صاحب‌نظران عرصه علم و عمل بر نکات مهم زیر به‌عنوان بیانیه کنفرانس تأکید نمودند:

نخست، با توجه به تغییر مشاغل در آینده به واسطه تحولات و روندهای نوظهور از جمله مؤلفه‌های بنیادین انقلاب چهارم صنعتی و صنعت نسل پنجم، لازم است حوزه‌های توسعه منابع انسانی نسبت به اکتساب و به‌کارگیری مهارت‌های فناورانه و هوشمند در کلیه فرایندهای منابع انسانی گام بردارند.

دوم، سازمان مدیریت صنعتی و انجمن‌های علمی مدیریتی مانند انجمن مدیریت منابع انسانی، انجمن علوم مدیریت و سایر انجمن‌ها پروژه مشترکی را بصورت هم‌افزا جهت آسیب‌شناسی کلان منابع انسانی ایران انجام و نتایج را به مراکز تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی نظیر مرکز پژوهش‌های مجلس اعلام نمایند.



صیانت و نقش ارزش آفرینی جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی در توسعه سازمان

فاطمه اسکندری

اداره تحقیقات و ارتباط با مراکز آموزش عالی سایبا

که «دریافت‌کننده» آن را تعریف می‌کند و نه «ارائه‌دهنده» و دریافت‌کننده نیز فقط کارکنان سازمان نیستند، بلکه طیف وسیع ذی‌نفعان نظیر مدیران صف، مشتریان و سهامداران را در بر می‌گیرد. طرح صیانت و نقش ارزش آفرینی منابع انسانی به این معنا است که فعالیت‌ها، واحدها و متولیان منابع انسانی دستاورد مثبتی برای ذی‌نفعان اصلی اعم از کارکنان، مدیران صف، مشتریان و سرمایه‌گذاران ایجاد کنند. ارزش، تبدیل به پیشاهنگ منابع انسانی شده است. هر وقت دیگران ارزشی از اقدامات منابع انسانی دریافت کنند، منابع انسانی قابل اعتبار، قابل احترام و تأثیرگذار خواهد شد.

بازرزش‌ترین دارایی یک سازمان را دارایی‌های نامشهودی چون سرمایه انسانی تشکیل می‌دهند، زیرا این مهم، نقش مؤثری در اثربخشی و ارزش آفرینی سازمان‌ها دارد. امروزه، در آغازین سال‌های قرن جدید و پس از پشت سر نهادن تغییرات پرشتاب در محیط بیرونی و درونی کسب‌وکارها، "حوزه منابع انسانی" در سازمان‌ها، با پرسش‌ها و چالش‌های روبه‌رو شده است. بازنگری اساسی نقش و جایگاه فعالیت‌ها، واحدها و متولیان منابع انسانی در سازمان‌ها نیز ضرورت یافته است. امروزه، ارزش آفرینی و ارزش‌افزایی به‌عنوان بنیان وجودی منابع انسانی در توسعه سازمان یاد می‌شود، آن هم ارزشی

مقدمه

در جهت ترویج فرآیند قدم بر می‌دارند. سازمان‌ها با برنامه‌ریزی، اختصاص منابع سازمانی لازم و تشریح بهتر توسعه منابع انسانی می‌توانند فرآیند توسعه را تسهیل و تسریع ببخشند.

ارزش‌های سازمانی مؤثر در حفظ جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی سازمان‌ها و مولد مزیت رقابتی دو عامل است؛ نخست سرمایه‌های فکری و دوم سرمایه‌های مادی. آنچه بیشتر مدنظر می‌باشد، سرمایه‌های فکری را دربر می‌گیرد که شامل سرمایه ارتباطی، سرمایه ساختاری و سرمایه‌های انسانی است. رهبری، مدیریت، منابع انسانی، پایش یادگیری و پایداری در حوزه سرمایه انسانی قرار دارند. از سوی دیگر، توسعه منابع انسانی توجه عمیقی به نوآوری و رشد سازمان از طریق درگیر کردن و مشارکت تک تک افراد سازمان دارد و بر ارزش‌های انسانی، تاکید می‌ورزد.

توسعه منابع انسانی صرفاً مجموعه‌ای از مکانیزم‌ها و تکنیک‌ها نیست، بلکه یک فرآیند است. مکانیزم‌ها و تکنیک‌هایی مثل تشویق عملکرد، مشاوره، تمرین و ... به منظور جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان‌ها شروع، تسهیل و ترویج این فرآیند به شکلی مداوم به کار می‌روند. که منجر به ارزش آفرینی جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی در توسعه سازمان می‌گردد و همچنین با به‌کارگیری تدابیر و تمهیدات لازم شرایطی را فراهم می‌کند تا شایستگی‌ها و استعداد‌های بالقوه کارکنان فعالیت یابند و سپس در خدمت تحقق هدف‌ها به کار گرفته شود.

این فرآیند هیچ محدودیتی ندارد، اما نیاز است مکانیزم‌ها به شکل دوره‌ای مورد بررسی قرار گیرند تا مشخص شود این اقدامات

فرآیندها و کوتاه مدت و بلندمدت ماتریسی ایجاد می‌شود که چهار نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان را نشان می‌دهد.

بلند مدت

توسعه دهنده سرمایه انسانی	شریک استراتژیک
حامی کارکنان	کارشناس عملیاتی

کوتاه مدت

شکل ۱. نقش‌های چهارگانه مدیریت منابع انسانی در سازمان

۳. سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی

بزرگترین مزیت رقابتی کشورها و سازمان‌ها، داشتن نیروی انسانی توانمند است. اهمیت سرمایه انسانی در ارتقاء رشد و بهره‌وری یکی از مهمترین موضوعاتی است که مورد توجه صاحب‌نظران علم مدیریت قرار گرفته است.

سرمایه انسانی، تنها نهاده‌ای است که می‌تواند ضمن تغییر خود، سایر نهاده‌های تولید را دگرگون یا متعادل کند، مبنایی برای نوآوری فراهم سازد و در سطح وسیع به رشد اقتصادی بینجامد. امروزه مطالعات اقتصاددانان توسعه نشان می‌دهد که سیاست‌های دولت‌ها، از جمله سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی و مخارج تحقیق و توسعه، نه تنها بر رشد و بهره‌وری اقتصادی، بلکه بر توزیع مناسب درآمد و کاهش نابرابری در اقتصاد کشورها نیز مؤثر بوده است. هدف اصلی این مقاله، روشن‌تر نمودن مفهوم سرمایه انسانی، اهمیت نظریه سرمایه انسانی در تحلیل‌های اقتصادی است، بررسی تئوری سرمایه انسانی، استراتژی‌های ارتقای سرمایه انسانی و نقش آن در توسعه است؛ از این جهت مفهوم سرمایه انسانی، اهمیت و ضرورت سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی بر قالب ارائه آموزش به صورت عمومی و آموزش‌های ضمن خدمت به صورت خاص مورد مطالعه قرار گرفته است.

سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی، برحسب موارد ذیل باید محاسبه گردد:

- توانایی‌های ذاتی هر فرد
- موجودی سرمایه انسانی در جامعه
- کیفیت موسسات آموزشی
- در دسترس بودن منابع مالی برای فرد و جامعه
- وسائل و ابزاری که توسط آن دانش و توانایی‌ها منتقل می‌شوند و تغییر می‌کند. در قرن گذشته، سهم سرمایه فیزیکی از تولید ناخالص

۱. معیارهای سرمایه‌گذاری در منابع انسانی

برای نشان دادن سرمایه‌گذاری سازمان در منابع انسانی از دو رویکرد جذب استعدادها و بیرونی و پرورش استعدادها درونی و برای بررسی سرمایه انسانی در سطح سازمان از پنج معیار حرفه‌ای‌گرایی منابع انسانی تعداد سرمایه انسانی، تناسب سرمایه انسانی با سازمان، مکمل بودن سرمایه انسانی و منحصر به فرد بودن سرمایه‌های انسانی استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان‌دهنده آن است که سرمایه‌گذاری هوشمند سازمان در منابع انسانی خود، تأثیر مثبت و معناداری بر ارزش‌آفرینی سرمایه انسانی دارد. همچنین نتایج نشان‌دهنده تأثیر مثبت سرمایه‌های انسانی به عنوان متغیر میانجی در تأثیر پرورش‌های سرمایه‌گذاری سازمان بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی بود. در عرصه رقابت، سازمانی موفق‌تر خواهد بود که به تمامی معیارها، در جهت تامین خواسته‌های مشتریان، نگاه بلندمدت و استراتژیک داشته باشد و تمامی منابع در اختیار و شایستگی‌های خود را به کار گیرد. از سوی دیگر، مدیران منابع انسانی، شرکای استراتژیک سازمان‌ها هستند. در دیدگاه جدید، مدیریت منابع انسانی، عوامل انسانی را با اهداف استراتژیک سازمان یکپارچه می‌کند تا ارزش بیشتری بیافریند و مزیت رقابتی سازمان را ارتقا دهد.

۲. شاخص‌های چهارگانه منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی نقش‌های کلیدی‌ای را در سازمان ایفا می‌کند و در قالب هر کدام از این نقش‌ها وظایف مختلف خود را در سازمان انجام می‌دهد. این نقش‌ها را می‌توان در دو بعد بررسی کرد:

۲-۱. نقش‌های منابع انسانی از دیدگاه افراد و فرآیندها

مدیران این بخش سازمان به عنوان بخشی از نقش‌های خود زمانی را صرف تعامل با تک تک کارکنان می‌کنند؛ مثلاً مسائلی چون حقوق و مزایای بازنشتگی، سلامت جسمی و روحی و دستورالعمل‌های انضباطی. بخشی دیگر از زمان آن‌ها صرف طراحی و اجرای فرآیندهایی می‌شود که در استخدام و ایجاد انگیزه در کارکنان به کار گرفته می‌شود؛ مثلاً انجام فعالیت‌هایی چون تهیه آگهی‌های استخدامی، مصاحبه، ایجاد طرح‌های پاداش و تلاش در جهت تدوین شاخص‌های عملکرد.

۲-۲. نقش‌های منابع انسانی از دیدگاه فعالیت‌های بلندمدت و کوتاه مدت

فعالیت‌های کوتاه مدت که طرح‌ها و پروژه‌های روزمره را در بر می‌گیرد و فعالیت‌های بلندمدت ماهیتی استراتژیک دارند و شامل تهیه استراتژی‌های سازمانی، مدیریت فرآیند تغییر و برنامه‌ریزی برای ایجاد و خلق مهارت‌های جدید می‌باشد. از ترکیب دو بعد افراد

بسیاری از پژوهشگران و کارشناسان مدیریت و بهره‌وری اعتقاد دارند که دستیابی یک کشور به سطح بالایی از بهره‌وری، منوط به داشتن سازمان‌ها و بنگاه‌هایی است که به اندازه کافی توانایی رقابت‌پذیری، سودآوری مناسب و ایجاد ارزش افزوده بالا داشته باشند. برای ایجاد چنین سازمان‌هایی وجود انسان‌های بهره‌ور ضروری است.

بسیاری از تئوری‌ها افزایش ذخیره سرمایه انسانی را با آموزش پیوند می‌زنند. همچنین نقش سرمایه انسانی در توسعه اقتصادی، رشد بهره‌وری، و نوآوری به طور روزافزونی مورد تأکید قرار گرفته و از این طریق، اختصاص یارانه یا سوبسید دولتی برای آموزش، مهارت‌آموزی و آموزش حین کار توجیه می‌شود.

در تئوری‌های اولیه اقتصادی فرض بر این بود که بخش دوم اقتصاد (بخش صنعت) در اغلب کشورهای جهان قادر به تولید بیشتری نسبت به بخش سوم اقتصاد (بخش خدمات) است. اما به مرور، نیروی کار به‌عنوان یک سرمایه طبیعی و یک دارایی فی‌نفسه و بالذات ارزشمند شناخته شد و عوامل انسانی تولید از قالب یک تحلیل مکانیکی ساده (همچون یک ابزار تولید فیزیکی یا همچون ماشین‌آلات) به سرمایه انسانی ارتقا یافت.

با توجه به گذشت زمان نقش ارزش‌آفرینی در جایگاه منابع انسانی جهت توسعه سازمان پررنگ‌تر می‌گردد.

۵. متناسب بودن سرمایه انسانی با سازمان

مشکلات چشمگیر اقتصادی و بالا رفتن روزمره قیمت‌ها، سبب شده است به نقش حقوق و دستمزد در نگهداری منابع انسانی، توجه و

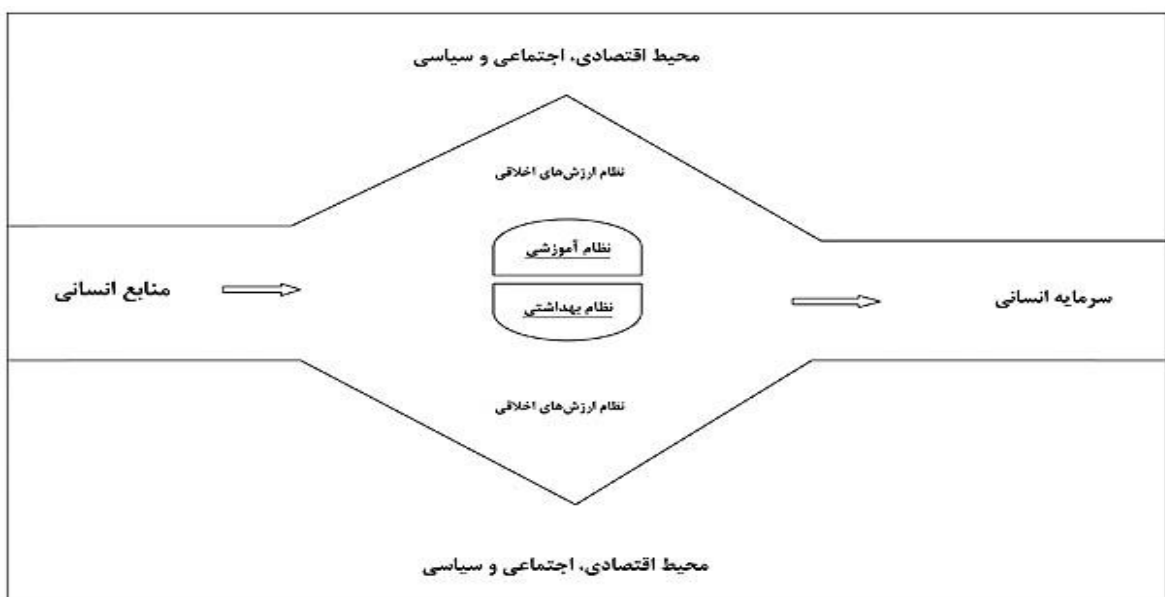
داخلی در اقتصاد کشورهای پیشرفته، با افت شدیدی همراه بوده است؛ در حالی که سهم سرمایه انسانی افزایش یافته است که این افزایش در سهم سرمایه انسانی از تولید ناخالص داخلی، موجب پیدایش مفهوم «اقتصاد دانشی» شده است.

به عبارتی دیگر بیشترین سهم ثروت جهانی نیز از آن نیروی انسانی است؛ در کشورهای توسعه یافته سهم منابع در ثروتشان بیشتر از سهم منابع فیزیکی و منابع طبیعی است. بطور متوسط انسانی ۷۱ درصد ثروت کشورهای جهان را منابع انسانی، ۸۷ درصد را منابع فیزیکی و صفر درصد منابع طبیعی تشکیل می‌دهد.

۴. اهمیت سرمایه انسانی پلی به سوی ارزش‌آفرینی جایگاه منابع انسانی

تمام سازمان‌ها برای داشتن عملکرد و دستیابی به اهداف‌شان به سرمایه انسانی نیاز دارند. معنای سرمایه انسانی، اهمیت آن و نقش مدیریت منابع انسانی مطالبی است که نگاهی مختصر به آن خواهیم داشت. مدیریت منابع انسانی در جذب، پرورش و ابقای (نگه‌داشتن) سرمایه انسانی دخیل است. سرمایه انسانی را می‌توان از طریق مهارت‌آموزی و دانش‌افزایی ارتقا داد.

سرمایه انسانی با جهانی شدن و همچنین اشباع شدن بازار کار و با توجه به رکود اخیر در اقتصاد جهانی، توجه بیشتری را به خود جلب کرده است. کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه بر توسعه بیشتر سرمایه انسانی به سمت شتاب گرفتن رشد اقتصادی با تخصیص وقت لازم و تلاش‌ها تأکید می‌کنند. این توسعه سرمایه بشری یکی از راه‌حل‌های اساسی برای ورود به عرصه بین‌المللی است.



نمودار ۱. سیستم تشکیل سرمایه انسانی

سازمانی خود را براساس اسناد تحول بنیادین سرمایه‌های انسانی سازمان، به‌ویژه در جهت ارتقای سطح جایگاه منابع انسانی سامان‌دهی می‌نماید.

از مهم‌ترین مواردی که به‌عنوان مقاصد مشترک سازمان در جهت ارزش‌آفرینی جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی در توسعه سازمان قابل ذکر است به شرح زیر است:

- هماهنگی و همسو نمودن اعضا با اهداف سازمان
 - افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه
 - کاهش ضایعات کاری
 - بهنگام‌سازی دانش اعضا
 - کمک به تغییر و تحولات سازمانی
 - تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان سازمان
- همچنین از ویژگی‌های اساسی در نظام برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی سازمان می‌توان به مواردی همچون؛ برقراری ارتباط بین نظام آموزش و یادگیری با سایر نظام‌های پرسنلی نظیر طبقه‌بندی و رتبه‌بندی مشاغل، حقوق و دستمزد و ارزشیابی اشاره کرد.

اهداف اصلی نظام برنامه‌ریزی آموزش در جهت ارزش‌آفرینی و توسعه منابع انسانی سازمان

- افزایش کارایی و اثربخشی در ارائه خدمات از طریق توسعه بینش، دانش و مهارت‌های متصدیان مشاغل
- ارتقای سطح کیفی سرمایه انسانی سازمان از طریق افزایش سطح دانش و مهارت منابع انسانی
- توسعه آگاهی‌های عمومی کارکنان سازمان به منظور افزایش کیفیت ارائه خدمات
- توانمندسازی مدیران در زمینه‌های بهبود وظایف مدیریتی
- آماده‌سازی کارکنان سازمان از بعد دانش، مهارت و شایستگی‌های شغلی برای ارتقاء به رده‌های شغلی بالاتر
- راهبردها در جهت حرکت به سوی ارزش‌آفرینی منابع سازمانی
- ایجاد یکپارچگی و تعامل بین عناصر فرآیند آموزش به‌عنوان رویکرد فرآیندی-تعاملی
- ایجاد انگیزه خودسازی و رشد معنوی، مادی، مهارتی و دانشی کارکنان به صورت خودکنترلی، خودیادگیری
- افزایش اثربخشی برنامه‌ها و فرصت‌های آموزشی و یادگیری در سطوح مختلف سازمان
- ایجاد تناسب بین برنامه‌ها و فرصت‌های آموزشی و یادگیری با نیازهای آموزشی شغلی و سازمانی و اجتناب از آموزش‌های غیرضروری
- تمرکز بر رویکرد آموزش‌های کوتاه مدت و کاربردی
- ارتقاء سطح باور و اعتقاد مدیران به توانمندسازی و ارتقای سرمایه انسانی از طریق آموزش

تأکید بسیاری شود. در حالی که اگر تدابیر دیگر مدیریتی و فنون دیگر سازگار کردن متقابل فرد و سازمان در کنار پرداخت حقوق و مزایا، به کار بسته نشود، سازمان‌ها در نگهداری منابع انسانی موفقیت چندانی نصیب‌شان نخواهد شد. از اهم این تدابیر، متناسب کردن شخصیت متقابل فرد و سازمان است. کارکنان یک سازمان (سرمایه انسانی) سرمایه اصلی مجموعه محسوب می‌شوند و بی‌شک مدیریت منابع انسانی دانشی پیشرفته و روبه‌رشدی است.

مدیران منابع انسانی با به‌کارگیری انواع روش‌ها و طرح‌های انگیزشی کارکنان سعی دارند با جذاب کردن محیط کاری، احساس خوب و مثبتی برای کارکنان سازمان‌ها ایجاد کنند. فراهم کردن امکانات و خدمات رفاهی خارج از تعهدات پرداختی معمول سازمان‌ها به‌عنوان یکی از روش‌های رایج در پاسخگویی به نیازهای متنوع کارکنان و انگیزه‌بخشی به آنها، عملکردشان را به طور فرایند‌ای بهبود خواهد داد و راهی است به سوی ارزش‌آفرینی جایگاه منابع انسانی در توسعه سازمان.

۶. آموزش‌های سازمانی، نظام مدیریت یادگیری و توسعه استعدادها حرکت به سمت ارزش‌آفرینی جایگاه منابع انسانی

هر سازمان برای نیل به اهداف خود به کارکنانی فعال و قابل انعطاف با شرایط مختلف نیاز دارد. هنگامی که سازمان به اجرای سیستم‌های پویای آموزش و بهسازی نیروی انسانی اهتمام بورزد، نیروی انسانی عضو قابلیت انعطاف‌پذیری با شرایط مختلف سازمان را پیدا خواهد کرد، به عبارت دیگر آموزش و بهسازی اقدامی کارآمد در جهت بالا بردن سطح شایستگی اعضای سازمان است.

در نتیجه آنچه در دنیای امروز آموزش و یادگیری کارکنان را ضروری می‌سازد، پیشرفت روزافزون تکنولوژی؛ پیچیدگی سازمان به دلیل ماشینی شدن؛ تغییر شغلی و جابه‌جایی شغلی؛ روابط انسانی و مشکلات انسانی؛ ارتقا و ترفیع کارکنان؛ اصلاح عملکرد شغلی کارکنان تازه استخدام؛ بهره‌وری و کاهش حوادث کاری و نیازهای تخصصی و حرفه‌ای نیروی انسانی می‌باشد.

در سازمان‌های یادگیرنده، برنامه‌ریزی فقط وظیفه مدیران ارشد و یا خاص یک فرد خارج از سازمان نیست، بلکه فرآیندی است پویا و با آینده‌نگری نسبت به واقعیات و موقعیت‌های متکی به مشارکت همه افراد و دست‌اندرکاران یک سازمان برای دستیابی به هدف‌های مورد نظر و رسیدن به فردای بهتر و ارزش‌آفرینی برای سرمایه‌های انسانی و منابع انسانی می‌باشد. برنامه‌ریزی نیز فرآیندی است پویا که توسط کارشناسان و یا گروه‌ها در سازمان‌ها شکل می‌گیرد. سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی که خود محور تحول در کلیت منابع انسانی سازمان می‌باشد و کلیه فعالیت‌های

مشتریان و سهامداران را دربرمی‌گیرد. دیگر، اعتبار و احترام منابع انسانی به انجام صرف کارهای سنتی اداری نیست بلکه به عرصه‌ی دستاوردهای موثری است که برای ذی‌نفعان اصلی سازمان، ارزش افزوده خلق می‌کند.

۸. هم‌افزایی و ارزش‌آفرینی

هم‌افزایی و ارزش‌آفرینی و ایجاد ارزش در شرکت‌های عضو یک مجموعه لزوماً محدود به اثرگذاری شرکت مادر بر آنها نیست بلکه استفاده از قابلیت‌های و توانایی‌های یکدیگر و انجام تعامل اقتصادی با هم، شامل انحصار در خرید محصولات و خدمات، اشتراک دانش سازمانی، ایفای نقش به‌عنوان کانال فروش یکدیگر و غیره مواردی است که موجب هم‌افزایی استراتژیک شرکت‌های زیرمجموعه با همدیگر خواهد شد. اگرچه در ارزش‌آفرینی در سازمان‌های موفق هر یک از ستادها روش‌های متفاوت و گوناگونی را به کار گرفته‌اند، اما همه آن‌ها از الگوی یکسانی استفاده می‌کنند که بر اساس سه اصل زیراستوار است:

- **بینش ارزش‌آفرینی:** دارا بودن یک اصل و دیدگاه ویژه جهت ارزش‌آفرینی در سازمان‌ها امری ضروری است
- **ویژگی متمایز ستاد:** در راستای ارزش‌آفرینی سازمان‌ها خصوصیات خود را حول بینش مشخصی تبیین می‌کنند. برای تحلیل این خصوصیات پنج گروه مرتبط به هم بررسی می‌شوند.
- **مدل‌های ذهنی:** این مدل‌ها که از تجربه ناشی شده و با تعصب همراه است تعیین‌کننده نحوه تفسیر و تعبیر اطلاعات می‌باشد.

۹. راهکارهای ارزش‌آفرینی در سازمان

برای رسیدن به بالاترین سطح ارزش‌آفرینی در منابع انسانی و با سطح ستادی سازمان‌ها چهار راهکار اصلی وجود دارد:

- **نفوذ انفرادی:** در این راهکار ستاد تلاش می‌کند با گزینش و راهبری مدیران و تنظیم و تصویب بودجه سالانه بر واحدهای تابعه اثرگذاری نماید. ستاد با تدوین برنامه استراتژیک برای خود و شرکت‌های تابعه و همچنین سرمایه‌گذاری و خرید و فروش شرکت‌ها باعث ایجاد هم‌افزایی در آن‌ها می‌شود
- **نفوذ اتصالی:** ستاد با ایجاد سازوکارهای اتصالی در بین کسب و کارها باعث تقویت هم‌افزایی در مجموعه می‌گردد.
- **نفوذ عملیاتی و خدماتی مرکز:** ستاد

- استفاده از منابع و ظرفیتهای درون و برون‌سازمانی در تعیین تأمین خدمات آموزشی
- استفاده از رویکردها، مدل‌ها، روش‌ها و فناوری‌های نوین مدیریت برای اجرا و ارزشیابی آموزش
- برون‌سپاری بخشی از دوره‌های آموزشی به موسسات و نهادهای دارای صلاحیت
- نظارت بر اجرای دوره‌های آموزشی و اخذ بازخورد از عملکرد می‌توان در یافت برای دستیابی ارزش‌آفرینی جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی در توسعه سازمان لازم و ضروری است محور توسعه و یادگیری سازمان را حرکت به سمت سازمانی یادگیرنده تعریف کنیم. هر چند این مسیر دشواری‌هایی دارد اما می‌توان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین راهکارهای افزایش ارزش‌آفرینی منابع انسانی تلقی شود.

۷. ارزش‌آفرینی سرمایه انسانی

در فضای پرشتاب و سرشار از تحول و رقابت دنیای امروز، آنچه که منجر به کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌گردد، نیروی انسانی باکیفیت، خلاق و پویاست. از این‌رو در عصر حاضر، منابع انسانی دانشگر به‌عنوان مهمترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین عمده ترین دارایی نامشهود قلمداد می‌شوند و باید کارکنان را کلید طلایی بهبود کیفیت و بهره‌وری کلیه فرایندهای سازمانی دانست. سازمان‌های پیشرو با تلاش برای جذب، پرورش، نگهداشت و به کارگیری نیروهای دانشگر و زبده، مزیت رقابتی امروز و فردای خود را تضمین می‌کنند.

در جهان امروزی موفقیت سازمان‌ها تا حد زیادی به روحیات، تلاش، انگیزش و رضایت منابع انسانی آنها بستگی دارد و کارایی و اثربخشی سازمان‌ها با کارایی و اثربخشی نیروی انسانی آنها وابستگی

مستقیمی دارد. سازمان‌ها در تلاش برای خلق ارزش بیشتر و غنی‌سازی ارزش‌ها، باید به همه جوانب توجه کنند.

مدیران منابع انسانی، شرکای استراتژیک سازمان‌ها هستند. در دیدگاه جدید، مدیریت منابع انسانی، عوامل انسانی را با اهداف استراتژیک سازمان یکپارچه می‌کند تا ارزش بیشتری بیافریند و مزیت رقابتی سازمان را ارتقا دهد.

ارزش‌آفرینی و ارزش‌افزایی به‌عنوان بنیان وجودی منابع انسانی، در کار آمده است، آن‌هم ارزشی که "دریافت‌کننده" نیز فقط کارکنان سازمان نیستند، بلکه طیف وسیع ذی‌نفعان نظیر موبدان صف،

برای دستیابی ارزش‌آفرینی جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی در توسعه سازمان لازم و ضروری است محور توسعه و یادگیری سازمان را حرکت به سمت سازمانی یادگیرنده تعریف کنیم. هر چند این مسیر دشواری‌هایی دارد اما می‌توان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین راهکارهای افزایش ارزش‌آفرینی منابع انسانی تلقی شود

جهت اثربخشی در کسب و کارها خدمات مؤثری از نظر هزینه‌ها و کمک‌های اجرایی ارائه می‌نماید.

● **نفوذ توسعه‌ای:** در برخی موارد ستاد با تغییر ترکیب کسب و کارها، فعالیت‌های مجموعه را توسعه داده و باعث اعتلا بخشیدن به هم‌افزایی کل گروه می‌شود.

البته برای این که ارزش‌آفرینی در سازمان‌ها در هر یک از راهکارهای فوق اثربخش باشد شرایط خاصی نیز لازم است. ایجاد فرصت برای خلق ارزش، خصوصیات ستاد و در نهایت اجرای درست راهکارها و داشتن قابلیت و مهارت لازم از عواملی هستند که برای ارزش‌آفرینی در سازمان‌ها لازم می‌باشند. شرکت‌ها برای موفقیت باید نسبت به رقبای خود بیشتر خلاقیت و نوآوری داشته تا ارزش‌آفرینی [۴] در سازمان‌ها نمایند.

۱۰. صیانت و ارزش‌آفرینی منابع انسانی مهم‌ترین وجه مشتری‌مداری

ارزش‌آفرینی به معنای رویکردی است که یک سازمان در قبال همه ذی‌نفعان و به ویژه مشتریان خود در پیش می‌گیرد و در آن مشتری را محور همه فعالیت‌ها و فرایندهای خود قرار می‌دهد و از منظر او سازمان را به نحوی مهندسی می‌کند که محصولات و خدماتی که ارائه می‌دهد و نیازها و خواسته‌های مشتری را تأمین کند. فلسفه وجودی سازمان باید با ارزش‌آفرینی آغاز شود. در طرح صیانت ارزش‌آفرینی جایگاه منابع انسانی، فعالیت‌های غیرارزش‌آفرین حذف می‌شود و زنجیره فعالیت‌ها و فرایندهایی شکل می‌گیرد که شروع آن خواست و نیاز سرمایه‌های انسانی (کارکنان سازمان) و در پایان آن رضایت و خشنودی مشتریان می‌باشد.

زیرا کارکنان نیز در صف مقدم خدمت به مشتری و جلب رضایت وی قرار می‌گیرند و سازمان برای تحقق ارزش‌آفرینی به مشتریان، ملزم است به کارکنان بها دهد به این ترتیب همه سرمایه‌های فکری و سازمانی در خدمت حفظ سرمایه مشتری به کار گرفته می‌شود. کسب سود در سازمان به نگهداری مشتری مربوط است و نگهداری مشتری به نگهداری کارکنان. اگر کارکنان بمانند و در کارها مشارکت کنند، مشتری می‌ماند و سود به دست می‌آید. به تعبیر یکی از اندیشمندان

مدیریت، شما اگر به سازمانی بروید که مشتری محور است ظرف پنج دقیقه می‌توانید بگویید چه موقع کارکنان احساس بدی خواهند داشت. آنها بر سر مشتریان تلافی خواهند کرد. روابط از طریق افراد، ساخته می‌شود. بدون افراد، هیچ استراتژی اجرا نمی‌شود، مشتری مشغوف نمی‌شود و نوآوری پدید نمی‌آید.

نتیجه

اگر یک سازمان در جهت صیانت و ارزش‌آفرینی جایگاه منابع انسانی قدم بردارد و در جهت توسعه سازمان بخواهد از فرصت‌های هم‌افزایی نهایت استفاده را ببرد باید به نکات زیر توجه نماید:

- پذیرش و حمایت واقعی مدیران شرکت‌ها
- فضای آزاد ستاد برای مبادله اطلاعات و تشویق مدیران به ابراز نظر واقعی
- فرهنگ همکاری و اقدام متقابل با جو تفاهم بین مدیران
- آموزش ضمن خدمت کارکنان
- استقرار نظام پاداش و ترفیع ضابطه‌مند که باعث تشویق هم

افزایی در سازمان‌ها می‌شود

- مشارکت منابع انسانی در فعالیت‌ها
- توجه به خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های تابعه
- تصمیم‌گیری جمعی
- مدیریت مشارکتی بین ستاد و صف
- کار تیمی

تحقق ارزش‌آفرینی به مشتریان، ملزم است به کارکنان بها دهد به این ترتیب همه سرمایه‌های فکری و سازمانی در خدمت حفظ سرمایه مشتری به کار گرفته می‌شود. از آنجایی که هدف یک سازمان توسعه سازمان می‌باشد، بنابراین موفقیت و اثر بخشی آن وابسته

به ارزش‌آفرینی و صیانت از جایگاه منابع انسانی می‌باشد. به همین منظور مدیران ستاد باید با استفاده از فرایندهای استراتژیک راهکارهای مناسب را براساس فرصت‌های بهبود طراحی و اجرا نمایند. لذا با ایجاد یک فرهنگ سازمانی قوی و مشارکتی پویا می‌توان فعالیت‌های هم‌افزایی و ارزش‌آفرینی در منابع انسانی سازمان‌ها را میان شرکت‌های تابعه و شرکت مادر گسترش داده و از نتایج آن بهره‌برداری نمود.

منابع در دفتر مجله موجود است.



ارزش‌آفرینی به معنای رویکردی است که یک سازمان در قبال همه ذی‌نفعان و به ویژه مشتریان خود در پیش می‌گیرد و در آن مشتری را محور همه فعالیت‌ها و فرایندهای خود قرار می‌دهد و از منظر او سازمان را به نحوی مهندسی می‌کند که محصولات و خدماتی که ارائه می‌دهد و نیازها و خواسته‌های مشتری را تأمین کند



مدیریت منابع انسانی در استارت‌آپ‌ها، صنایع تک و SMEها

عبادالله مهرابی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین‌الملل خرمشهر

دکتر علی گودرزی

ستاد گروه مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی
واحد بین‌الملل خرمشهر

بهاره کاویانی دره شوری

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه
آزاد اسلامی واحد بین‌الملل خرمشهر

برنامه‌ریزی استراتژیک و بقای استارت‌آپ‌ها بسیار مهم است. سرمایه انسانی عامل کاتالیزوری اولیه است که هدف آن بر رشد استارت‌آپ‌ها مبتنی است. علاوه بر این، کیفیت محصول، شرکت عملکرد مالی و پایداری روابط مستقیم دارد که وابسته به تک تک کارگران و روابط آنها با یکدیگر است.

استارت‌آپ‌ها را یک نهاد انسانی معرفی می‌کند که برای ایجاد محصولات و خدمات جدید در شرایط با عدم قطعیت زیاد طراحی شده است اما سرمایه انسانی یکی از اولین و مهمترین منابعی است که استارت‌آپ‌ها در ابتدا به آن وابسته هستند. بنابراین بهینه‌سازی بر روی نیروی کار استارت آپ برای

مقدمه

دلیل اصلی توجه به شرکت‌های استارت‌آپی به دلیل تاثیر مثبت آنها بر شاخص‌های اقتصادی و نقش آنها در افزایش نرخ اشتغال در جوامع مختلف است. با این حال، مشکل بزرگ پیش روی این حوزه تجاری به نرخ بالای شکست مربوط می‌شود. عدم مدیریت صحیح منابع انسانی یکی از عوامل اصلی این شکست است. یافته‌ها حاکی از آن است که اجرای مدل مدیریت منابع انسانی ویژه استارت‌آپ، نرخ رشد آن‌ها را به حداکثر می‌رساند و ویژگی‌های تعاملی کارکنان را افزایش می‌دهد و مزیت رقابتی زیادی برای آنها در اکوسیستم استارت‌آپ ایجاد می‌کند. منابع انسانی نه تنها برای سازمان‌های تاسیس شده بلکه برای کسب‌وکارهای نوپا هم می‌باشد.

رشته مدیریت منابع انسانی (HRM) بر مطالعه عوامل و بهینه‌سازی نیروی کار برای داشتن حداکثر کارایی تجاری متمرکز است.

مدیریت منابع انسانی بر حوزه‌هایی مانند انتخاب، استخدام، تخصیص استراتژیک منابع انسانی، توسعه کارکنان و محیط سازمانی برای ایجاد هم افزایی بین تلاش‌های کارکنان و اهداف تجاری متمرکز دارد.

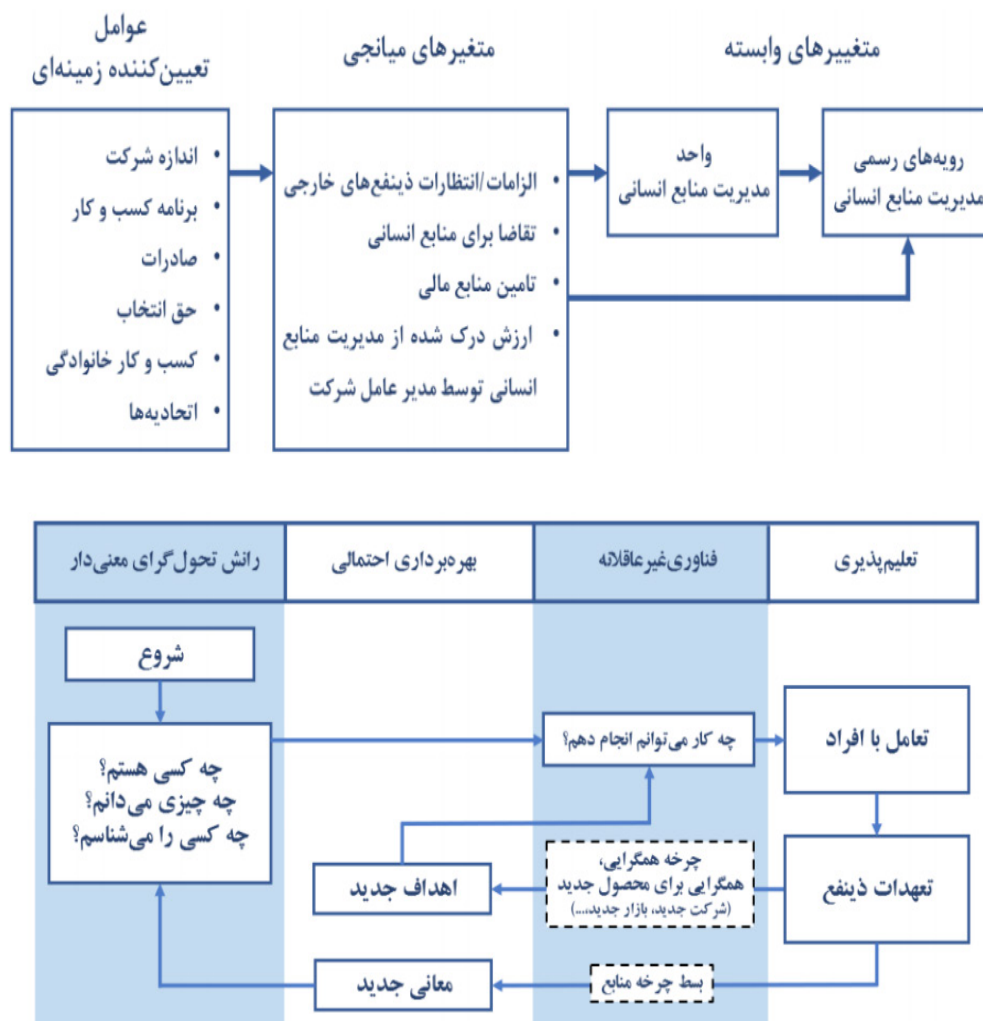
پیشینه پژوهش

استارت‌آپ تأثیر زیادی بر اقتصاد و ایجاد شغل دارند. با این حال، اکثر استارت‌آپ‌ها با طیف وسیعی از مشکلات هم در منابع مالی و هم در منابع انسانی مواجه هستند. علاوه بر این، استارت‌آپ‌ها در محیط متفاوتی وجود دارند که مملو از عدم قطعیت است. این شرایط اهداف متفاوتی را برای استارت‌آپ و روش‌های متفاوتی برای رسیدن به این اهداف تحمیل می‌کند. سرمایه انسانی یکی از اولین و مهمترین منابعی است که استارت آپ در ابتدا به آن وابسته است. بنابراین بهینه‌سازی بر روی نیروی کار استارت‌آپ برای برنامه‌ریزی استراتژیک و بقای استارت‌آپ‌ها بسیار مهم است.

در حالی که کسب‌وکارهای مستقر بر اجرای مدل‌های کسب‌وکار شناخته شده تمرکز می‌کنند، استارت‌آپ‌ها مدل‌های کسب‌وکار جدیدی را از طریق آزمایش و چرخش در فضای نامشخص ایجاد می‌کنند. این تفاوت فضای متفاوتی را برای کارمند ایجاد می‌کند و از این رو نیاز به HRM متفاوتی دارد، رویکردهایی نسبت به رویکردهایی که برای کسب‌وکارهای مستقر استفاده می‌شود. با توجه به ادبیات، بیشتر مطالعات HRM بر روی سازمان‌های مستقر متمرکز بوده‌اند. پس از سال ۲۰۰۰، مطالعات بیشتری در مورد این موضوع آغاز شد.

منابع انسانی- عملکرد یا موضوعات خاص را شناسایی می‌کنند. مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نو پا (استارت‌آپ‌ها) استارت‌آپ‌ها را یک نهاد انسانی معرفی می‌کند که برای ایجاد محصولات و خدمات جدید در شرایط با عدم قطعیت زیاد طراحی شده است. دو و راید در سال ۲۰۰۸ براساس نظریه رفتار سازمانی سایبرت و مارچ، یک نظریه جدید به نام "نظریه رفتاری شرکت کارآفرین" با چهار ساختار مرتبط با تصمیم‌گیری کارآفرینانه را در شرایط عدم قطعیت پیشنهاد کردند (شکل ۱) که عبارت است از: رانش تحول‌گرای معنی‌دار، در جهت حل مسائل اضطراری به جای توسعه راهبردی بلندمدت، بهره‌برداری احتمالی و اجتناب از بازخوردهای کوتاه مدت غیر قطعی، فناوری غیر عاقلانه؛ عدم توجه به فناوری‌هایی که بهره بردن از آنها باعث ائتلاف منابع می‌شوند و تعلیم‌پذیری از طریق انعطاف‌پذیری و تشریک مساعی میان سهامداران و تغییر در اهداف و فرایندها.

هدف این مقاله ارائه یک بررسی جامع از مدیریت منابع انسانی استارت‌آپ، صنایع تک و SMEها است. بخش اول یک مرور نظری از مدیریت منابع انسانی، استارت‌آپ‌ها و تأثیر آنها بر اقتصاد و تأثیرات محیط استارت‌آپ‌ها بر نیروی کار ارائه می‌دهد. بخش دوم مروری بر مدیریت منابع انسانی استارت‌آپی که در ادبیات موضوع بحث شده است، علاوه بر مدیریت منابع انسانی برای کارآفرینی شرکتی ارائه می‌کند. اول، بحث در مورد توسعه تحقیقات سیستم‌های منابع انسانی در طول زمان بینش‌های بیشتری در مورد پیشرفت‌هایی که انجام شده است و جایی که چنین پیشرفتی وجود ندارد به دست می‌دهد. دوم، ما به طور خاص بر روی عنصر سیستمی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با ارزیابی هر جنبه‌ای از تحقیقات سیستم‌های منابع انسانی تمرکز می‌کنیم. بیشتر بررسی‌ها به طور گسترده بر حوزه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی تمرکز می‌کنند و موضوعات مهمی مانند اجرای مدیریت منابع انسانی یا مکانیسم‌های میانجی در رابطه مدیریت



۱. مدل تعیین رویه‌های مدیریت منابع انسانی در استارت‌آپ‌ها

و نظارت کمتر بر کارکنان دانسته‌اند. توجه به این نکته ضروری است که منابع انسانی قابلیت نابود کردن شرکت‌های نوپا را سریع‌تر از حد تصور خواهد داشت، آن هم به دلیل تخطی از قوانین یا ارائه راهکارهای نادرست و همچنین ایجاد تبعیض میان کارکنان.

در شروع فعالیت شرکت‌های نوپا متخصصین منابع انسانی می‌توانند در حالی که بنیانگذاران شرکت در فکر ایجاد محصول، بازاریابی و تولید نشان تجاری خود هستند، با اجرای رویه‌های صحیح منابع انسانی و ایجاد رضایت شغلی، کمک مؤثری به شرکت نمایند. سوچ لانا و متیو در سال ۲۰۱۳ هفت گام را در فرایند ایجاد راهبرد منابع انسانی در استارت‌آپ‌ها را به شرح شکل ۲ معرفی نمودند.

تیم‌سازی در استارت‌آپ‌ها

کارآفرین موفق آمریکایی هاروینتز در کتاب سختی کارهای سخت می‌گوید: اگر تیم تراز اولی نداشته باشید، نمی‌توانید یک شرکت تراز اول داشته باشید. مدیریت اثربخش تیم‌ها مستلزم توانمندسازی کارکنان، تغییر شکل رهبری، ارزیابی و ارائه پاداش به کارکنان براساس اهداف تیمی است. آنچه به تیم شرکت‌های نوپا (استارت‌آپ‌ها) موفق اجازه نوآوری می‌دهد ژن، شانس یا نشانه‌های ستاره‌شناسی نیست! بلکه فرایندی تسهیل شده توسط مدیریت ارشد آن شرکت‌هاست.

برخی از دلایل ناکارآمدی تیم‌ها در شرکت‌های نوپا عبارتند از: دینامیک‌های قدرت درونی تیمی و میان تیمی، سطح نابرابر دانش و

روابط میان متغیرهای نظریه رفتاری در استارت‌آپ‌ها

با توجه به اینکه شرکت‌های نوپا دارای رسمیت کمی هستند و شیوه اداره آنها نسبت به شرکت‌های سنتی از عدم رسمیت و در عین حال انعطاف‌پذیری بیشتر برخوردار است، الگوی شکل (۱) را جهت تعیین رویه‌های مدیریت منابع انسانی معرفی نمودند.

روش پژوهش

این پژوهش بصورت مروری و کتابخانه‌ای آماده شده است که بیشتر بررسی‌ها به طور گسترده بر حوزه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی استارت‌آپ‌ها متمرکز می‌کنند و موضوعات مهمی مانند اجرای مدیریت منابع انسانی یا مکانیزم‌های میانجی در رابطه مدیریت منابع انسانی-عملکرد یا موضوعات خاص را شناسایی می‌کنند.

بر مبنای پژوهش انجام شده توسط انجمن مدیریت منابع انسانی چالش‌های عمده مدیریت منابع انسانی در ده سال ابتدایی تأسیس شرکت‌های نوپا (استارت‌آپ‌ها) عبارتند از: نگهداشت و نحوه پرداخت پاداش به کارکنان ارشد، توسعه نسل بعدی رهبران و ایجاد یک فرهنگ کاری دوستانه در جهت جذب کارکنان با استعداد به سازمان. برخی از چالش‌های مدیریت منابع انسانی پیش روی شرکت‌های نوپای ایرانی را فقدان دانش مدیریت منابع انسانی، عدم تبیین ساختار تسهیم میان بنیانگذار و همه بنیانگذاران، خروج بنیانگذار از استارت‌آپ در مراحل اولیه فعالیت و مسئولیت بیشتر



شکل ۲. فرایند ایجاد راهبرد منابع انسانی در استارت‌آپ‌ها

مهارت اعضای تیم، مشکلات به کارگیری رویه‌های کاری گذشته، مشکلات اولیه در مرحله تشکیل تیم و دشواری در تسلیم فردیت در جهت دستاوردهای تیم.

آموزش و توسعه

آموزش را تجربه‌ای مبتنی بر یادگیری و به منظور ایجاد تغییرات نسبت پایدار در فرد دانسته تا او را قادر به انجام کار و بهبود توانایی‌ها، تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی نماید. یادگیری جزء ضروریات پیشرفت برای استارت‌آپ‌هاست، اما تلاشی که در امتداد یادگیری نیاز مشتری‌ها ضروری نیست، می‌تواند حذف شود. این یادگیری نوعی یادگیری معتبر است؛ چراکه موجب بهبود شاخص‌های اصلی کسب‌وکارهای نوپا می‌شود. یکی از مباحثی که اخیراً مورد توجه پژوهشگران حوزه منابع انسانی قرار گرفته است، بهره بردن از فرصت‌های یادگیری در برنامه نظام جبران خدمات است.

یافته‌ها

مدیریت منابع انسانی به بهینه‌سازی نیروی کار کسب‌وکار و همسویی آن با اهداف کسب‌وکار برای رسیدن به حداکثر عملکرد می‌پردازد. این امر از طریق بهینه‌سازی در کل فرآیندهای انتخاب، استخدام، آموزش، توسعه کارکنان، سیستم‌های پاداش و روابط کارکنان به دست می‌آید. این بهینه‌سازی‌ها باید منجر به همسویی نیروی انسانی با اهداف تجاری و در عین حال برآوردن نیازهای کارکنان می‌شود. مدیریت منابع انسانی با مدیریت پرسنل متفاوت است زیرا مدیریت دوم با مسائل کارفرمایان صرف نظر از کل سازمان سروکار دارد. به عبارت دیگر، مدیریت منابع انسانی دامنه وسیع‌تری نسبت به مدیریت پرسنل دارد.

مدیریت منابع انسانی استراتژیک استارت‌آپ‌ها را با ابزارهای اضافی برای سازگاری و ماندن در یک محیط بازار رقابتی مجهز می‌کند. از آنجایی که این یک رویکرد جامع برای مدیریت سازمان است، یک همبستگی قوی بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد مالی کسب‌وکار وجود دارد. از آنجایی که استارت‌آپ‌ها قرار است رشد کنند، به همان اندازه که شرکت‌ها به سیستم‌های HRM نیاز دارند، اما با دیدگاهی متفاوت که ماهیت متفاوت استارت‌آپ‌ها را در نظر می‌گیرد.

توسعه HRM

یک بررسی فشرده در مورد پیشرفت‌های انسانی هیئت مدیره به طور واضح ماهیت خارق‌العاده کار را نشان می‌دهد، به ویژه مدیران برای رسیدگی به بسیاری از مشکلاتی که جهت آنها را خوشحال می‌کند. رئیسی که صرفاً یک ستون‌نویس در ابعاد بالای هیئت مدیره بود، اکنون به یک امر ضروری تبدیل شده است. کارگران چه با استعداد و چه نالایق نمی‌توانند با روشی که قبلاً با آنها برخورد می‌شد برخورد کرد، زیرا ارائه بسیاری از قوانین کار انگیزه آنها را تقویت می‌کند. ساختار قانونی انجمن را تا اندازه حقوق، پاداش و افزایش مدیریت می‌کند و از متخصصان در رفاه، امنیت و رفاه حمایت می‌کند.

جهانی شدن، خصوصی‌سازی و آزادسازی

با شروع جهانی شدن، خصوصی‌سازی و پیشرفت، سازمان‌ها با چالش‌های بیشتری مواجه می‌شوند و رؤسای سازمان‌ها باید از سازمان‌های تحقیقاتی خود به بهترین شکل استفاده کنند تا در بازار تداوم یافته و غالب شوند.

رفتار انسانی

مدیران منابع انسانی مستقل از هر کس دیگری ذهن را به خود مشغول کرده و به افرادی با استعدادهای فوق‌العاده نیاز دارد. ایده نامنظم رفتار انسان، فعالیت را به تدریج مشکل‌ساز می‌کند. مدیر در وظیفه رسیدگی به احساسات و رفتار نمایندگان خود، در هر زمانی که باید برای آن هویت شایسته‌ای داشته باشد، نباید خویشتن داری خود را از دست بدهد.

انگیزه کارگری

تشویق نمایندگان برای انجام مسئولیت و هدایت آنها به مسیر صحیح، وظیفه هیمالیا برای اکثریت قریب به اتفاق مدیران است. برای این کار، آنها باید سبکی مشارکتی از ابتکار را دریافت کنند که باعث شود نماینده تا حد اعتماد و شفافیت به آنها نزدیکتر شود و علاوه بر آن با بهبود اثربخشی، سودآوری را ارتقا دهد. در حال حاضر نمایندگان به تدریج آموزش داده می‌شوند و آموزش می‌بینند، بنابراین شما نمی‌توانید آنها را دست کم بگیرید. آنها از حقوق و مزایای خود در رابطه با شغل و



یادگیری جزء ضروریات پیشرفت برای استارت‌آپ‌هاست، اما تلاشی که در امتداد یادگیری نیاز مشتری‌ها ضروری نیست، می‌تواند حذف شود. این یادگیری نوعی یادگیری معتبر است؛ چراکه موجب بهبود شاخص‌های اصلی کسب‌وکارهای نوپا می‌شود

دارد که شامل استخدام، سیاستگذاری، گرفتن مدیریت برای استخدام کارمندان، اخراج افراد ناکارآمد و دیگر موارد می‌شود. هر یک از این چالش‌ها ممکن است برای استارت‌آپ شما هم پیش آید و باید در نظر داشته باشید که همه‌ی این چالش‌ها باید به درستی تجزیه و تحلیل شوند تا راه حل مناسب آن ارائه شوند.

یکی از چالش‌های منابع انسانی برای استارت‌آپ‌ها افزایش روحیه کارمندان است. خوشحال نگه داشتن کارمندان در شغل خود یکی از بزرگترین چالش‌های منابع انسانی است. چه شما یک استارت‌آپ داشته باشید و چه نوع دیگری از یک تجارت را اداره کنید، ایجاد محیطی که کارمندان، مشتاق به کار کردن در آن باشند به حفظ روحیه کارمندان کمک می‌کند. منابع انسانی می‌تواند در ایجاد یک کار عالی مفید واقع شود.

با ایجاد سیاست‌هایی که باعث ایجاد اعتماد بین کارمندان و کارفرمایان می‌شود، فرهنگی ایجاد می‌شود که در آن کارمندان احساس راحتی می‌کنند و مکالمه‌های صادقانه‌ای برقرار خواهند کرد. به همین دلیل ارزش دارد که وقت و سرمایه کافی در مهیا کردن چنین محیطی صرف کنید، چرا که کارمندان راضی و خوشحال در حدود ۲۰ تا ۳۷ درصد خلاق‌تر و پرکارتر از کارمندان ناراضی و ناراحت هستند.

نتیجه‌گیری

سرمایه انسانی یکی از اولین و مهمترین منابعی است که استارت‌آپ در ابتدا به آن وابسته است. بنابراین بهینه‌سازی بر روی نیروی کار استارت‌آپ برای برنامه‌ریزی استراتژیک و بقای استارت‌آپ‌ها بسیار مهم است. منابع انسانی نه تنها برای سازمان‌های تاسیس شده بلکه برای کسب‌وکارهای نوپا (استارت‌آپ‌ها) هم می‌باشد. در واقع منابع انسانی و مدیریت آنها باید به شیوه‌ای باشد که بتوان بهترین نتیجه و بهترین خروجی را از آنها گرفت. البته زمانی که از منابع انسانی صحبت می‌کنیم نباید فقط به جنبه کاری و نگاه ماشینی به نیروی کار داشته باشیم بلکه باید تمام شرایط را برای یک نیروی کار فراهم کنیم که کار خود را با عشق و علاقه پیش ببرد و زمانی که به این سمت رفتیم قطعاً به بهترین نتایج دست خواهیم یافت. دلیل اصلی توجه به شرکت‌های استارت‌آپی به دلیل تاثیر مثبت آنها بر شاخص‌های اقتصادی و نقش آنها در افزایش نرخ اشتغال در جوامع مختلف است. سرمایه انسانی عامل کاتالیزوری اولیه است که هدف آن بر رشد کسب‌وکار مبتنی است. علاوه بر این، کیفیت محصول، شرکت عملکرد مالی و پایداری روابط مستقیم دارد که وابسته به تک تک کارگران و روابط آنهاست با یکدیگر.

محل کار خود اطلاع دارند و مدیران باید با توجه به برآورده کردن نیازها، ارزیابی‌ها و تمایلات خود با هوشیاری و هوشمندی با آنها برخورد کنند. برخورد با تعداد قابل توجهی از نمایندگان، بخشی از کارگران به نوبت، رسیدگی به گردش مالی و بالا نگه داشتن تضمین بخشی از مشکلاتی است که دولت باید به آنها توجه کند.

دستیابی به نتایج مورد نظر

بزرگ‌ترین آزمون هر کارگردان پیشرفته‌ای، نشان دادن نتیجه‌ای است که با گروهش انجام می‌شود. دستیابی به تمرکز در زمان از پیش تعیین شده یک کار عظیم است. به همین ترتیب باعث می‌شود تا افراد شاغل در شرکت اذعان و درک کنند که به جز اگر و تا زمانی که اقلام و ادارات آنها از معیارهای جهانی برخوردار باشد و مشتری را برآورده کند، آنها باید مکان خود را رها کنند و نمایندگانی که به طور تدریجی ماهر هستند حوزه کاری آنها را در اختیار خواهند داشت.

موفقیت حرفه‌ای

برنامه‌های موفقیت حرفه‌ای، دستمزد، پیشرفت، انجام کار، رفتار استاندارد با خانم‌ها با مردان، رفتار الهام‌بخش، فرهنگ منحصر به فرد، تعامل با نمایندگان، اطمینان بالا، کیفیت، برخورد با استراتژی‌های مدیریتی، اصلاح ترتیبات منابع انسانی خود در توافق با وضعیت پولی، اجتماعی و سیاسی در حال تحول بخشی از ضروریات یک دارایی انسانی توانمند هیئت مدیره است.

عملکرد شرکت‌های نوپا (استارت‌آپ‌ها) و شیوه‌های

HRM

نظارت بر منابع انسانی در یک کسب‌وکار جدید می‌تواند در میان اشتباه‌ترین بخش‌های راه‌اندازی کسب‌وکار جدید شما برجسته باشد. چند نفر معتقدند که یک دفتر HR واقعاً در چنین تلاش کوچکی مهم نیست یا اینکه تصویر دقیق و نامتعادل از HR با شرایط محیط کاری سرگرم‌کننده‌ای که باید در اختیارشان بگذارند مطابقت ندارد. با این وجود، حتی سازمان‌های کوچک نیز باید منابعی را برای منابع انسانی اختصاص دهند. کارشناسان منابع انسانی متخصصان نیروی کار و قانون تجارت خواهند بود. آنها می‌توانند در بلندمدت مقدار زیادی پول نقد و ناامیدی را از شما دور کنند. در اینجا چند نکته در مورد رویکردهای نظارت بر منابع انسانی در تجارت جدید شما آورده شده است.

چالش‌های منابع انسانی در استارت‌آپ‌ها

چالش‌های منابع انسانی بسیار زیادی برای شرکت‌های نوپا وجود



طراحی مدل متورینگ سازمانی براساس نقش متورینگ در توانمندسازی کارکنان سازمان

محبوبه مظاهری

منتور منابع انسانی و مدرس مهارت کوچینگ

هدف این مقاله و کارشناسان سازمان‌های خصوصی می‌باشند. هدف این مقاله طراحی مدل متورینگ سازمانی، براساس نقش متورینگ در توانمندسازی کارکنان می‌باشد که ابتدا شاخص‌های (ارتباط مؤثر در تیم کاری، افزایش عملکرد، مشارکت و تسهیم دانش) به‌عنوان مفهوم توانمندسازی، در نظر گرفته شد و سپس و سوالات بر مبنای نقش متورینگ در جانشین‌پروری، نقش متورینگ در توانمندسازی کارکنان تازه استخدام شده، نقش متورینگ در مدیریت عملکرد و نقش متورینگ در توسعه فردی و شغلی تدوین شد.

هدف این مقاله، تدوین مدل متورینگ سازمانی بر اساس علم مدیریت منابع انسانی، تکنیک تخصصی کوچینگ (مطابق استاندارد فدراسیون بین‌المللی کوچینگ^۱) می‌باشد. ابتدا براساس پژوهش بر روی کارکنان شش شرکت خصوصی در تهران-تبریز و استانبول، و مصاحبه با ۹ نفر مدیر منابع انسانی، این مدل در طول یکسال تدوین شده است. روش تحقیق به صورت کیفی و جمع‌آوری داده‌ها با ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و بدون ساختار، صورت گرفته است. نمونه آماری، شامل

به شغل، تناسب شغل و شاغل، تسلط به شرح وظیفه شغلی، تمایل به افزایش مهارت‌ها، بهبود فرایندهای سازمانی، رشد و توسعه فردی، خودشناسی و پذیرش خود، همگام‌سازی ارزش‌های فردی و سازمانی، تسهیم دانش، تمایل به یادگیری و یاددهی گروهی، تلاش برای رسیدن به اهداف تیم کاری، پذیرش دریافت پاداش به ازای کار انجام شده، شناخت از مسیر کارراهه شغلی، تلاش سازنده برای ارتقای پست شغلی، افزایش تمایل برای فعالیت‌های داوطلبانه در سازمان، افزایش تعهد و وابستگی سازمانی، مشخص شدن که براساس آن مدل متورینگ سازمانی تدوین و در دو شرکت خصوصی پیاده‌سازی و اجرا گردید.

براساس مصاحبه‌های انجام شده در پایان اجرای مدل

پس از تحلیل مصاحبه‌ها، عوامل اصلی (فرد، شغل، سازمان)، عوامل فرعی تأثیرگذار (نوع تفکر و نگرش فرد، تمایل فرد به تغییر و رشد، آموزش حین خدمت- قوانین، فرایندها و شرح وظایف شغلی- فرهنگ سازمانی، سبک مدیریت) و عوامل پیامدی (افزایش خلاقیت و نوآوری، بهبود عملکرد در کار تیمی، کاهش تعارضات سازمانی، افزایش بهره‌وری، افزایش خروجی و رسیدن به تارگت‌های تعیین شده، بهبود ارتباط مدیران و کارمندان، کاهش خروجی نیرو از سازمان، افزایش جلسات تیمی با خروجی مثبت، پویایی و نشاط، فضای مشارکت حداکثری، افزایش میل و رغبت به حضور در محل کار، افزایش علاقه به کار، گرایش به تخصص، گرایش به تفکر بازتابی، پذیرش افراد جدید، پذیرش تغییر و رشد، تسلط فرد

و سابقه کار بیش از ده سال، در آن رشته تخصصی و حرفه را دارد و بخاطر چندین سال سابقه کار و مهارت تخصصی، دقیقاً می‌داند که در شرایط و زمان مناسب با حال مراجع از کدام تکنیک برای کمک به او استفاده کند. منتور در ابتدای شروع کار گزارش عارضه‌یابی از وضعیت موجود مراجع تهیه می‌کند و در پایان کار گزارش پیشرفت به مراجع ارائه می‌دهد.

در طبقه‌بندی مشاغل در سیستم منابع انسانی، برای هر پست شغلی شاخص‌هایی جهت غنی‌سازی و ارتقای شغلی تعیین می‌شود که شامل تحصیلات، مهارت، تجربه، سابقه کار، توانمندی، رغبت، توانایی جسمی و روانی، شایستگی، مهارت‌های نرم فردی و شغلی می‌باشد و برای پست مدیریت سابقه کار حدود ده سال در نظر گرفته می‌شود. فردی که در سمت مشاور سازمان فعالیت می‌نماید معمولاً سابقه کار بیش از ده سال در یک رشته تخصصی دارد و با توجه به مهارت و تخصصی که یک منتور باید داشته باشد تا تمام وجوه یک فرد را در شغل و سازمان بسنجد حتی می‌توان برای شرایط احراز شغل منتورینگ سابقه کار بالای ۱۵ سال را منظور کرد.

منتورینگ یک ابزار است، یک مهارت که در کنار سایر مهارت‌ها می‌تواند باعث موفقیت شغلی منتور، و بهبود کیفیت زندگی و شغلی مراجع شود. یک رابطه کاملاً دو طرفه که گفتگو بین منتور و مراجع در جریان است. بنابراین لازم است که هر مهارتی که به افزایش کیفیت این گفتگو کمک می‌نماید، منتور آن را یاد بگیرد. مهارت منتورینگ آموختنی است و مانند رهبری کاربرماتیک یک ویژگی درونی نیست. البته تیپ شخصیتی فرد نیز در موفقیت شغلی منتور مؤثر است. افرادی که تیپ شخصیتی حمایتگر یا فرایندگر دارند در انجام پروسه منتورینگ موفق‌تر هستند و این فرایند طولانی را با صبر و حوصله پیگیری می‌کنند.

هنگامی که فردی را به‌عنوان منتور سازمانی انتخاب می‌شود توانایی انجام فعالیت شغلی به‌عنوان منتور را دارا باشد یعنی توانایی جسمی، روانی، استعدادی، دانش عمومی و تخصصی و تناسب شغل و شاعرل برقرار شود. هرکسی که در سمت سرپرست یا مدیر یا رهبر سازمانی مشغول به کار است و تجربه و سابقه کار زیادی را دارد نمی‌تواند به‌عنوان منتور نیز فعالیت نماید و باید تیپ شخصیتی و خصوصیات اخلاقی و رفتاری مورد نیاز شغل منتورینگ را نیز داشته باشد. مهارت‌هایی که

منتورینگ سازمانی، مشخص شد که توانمندسازی افراد در دو بخش ۱. خودشناسی- شناخت از اهداف واحد کاری و تسلط به وظایف شغلی ۲. شناخت قوانین، فرهنگ سازمانی، فرایندهای بین واحد کاری، نقش مهمی در توانمندسازی کارکنان سازمان دارد و حضور منتور به‌عنوان یک متخصص حامی، مسیر توانمندسازی را تسهیل می‌نماید.

مقدمه نظری

تکنیک آموزش، مشاوره، کوچینگ هر کدام درجای خود مفید و مؤثر هستند اما به نظر می‌رسد برای پرورش نیروی انسانی در سازمان این تکنیک‌ها به تنهایی کافی نیست و همراهی این تکنیک‌ها با هم در یک فرایند ساختارمند در طول زمان تأثیر بیشتری بر روی نهاده‌ها دارد. در طول ۱۰ سال مشاوره منابع انسانی با سازمان‌ها متوجه شدم که مشاوره و آموزش تأثیر صد درصدی در رشد کارمندان ندارد و باز هم آنها در مسیر ذهنی خود پیش می‌روند و برای رفع موانع ذهنی نیز به جلسه کوچینگ نیاز دارند. ولی چون جلسات با فرایندهای سازمانی پیوستگی ندارد در طول زمان اثر بهینه خود را به طور کامل نشان نمی‌دهد. بنابراین فاکتور یادگیری و نهادینه شدن دانش و مهارت در ذهن و انجام عملی آنها در طول زمان در پرورش نیروی انسانی بسیار مهم است و اگر بین جلسات فردی و سازمانی یک پیوستگی برقرار شود اثر این آموزش و پرورش عمیق است و به یک عادت رفتاری تبدیل می‌شود، یعنی مدیر واحد سه تا شش ماه برای پرورش نیروی انسانی زمان تخصیص می‌دهد و بعد از آن فقط مشاهده‌گر است و نیروی انسانی توانمند به صورت مستقل وظیفه شغلی خود را انجام می‌دهند.

تعاریف

منتورینگ یک تکنیک و ابزار کاربردی جهت تسهیل توسعه فردی و شغلی در سازمان و خارج از سازمان است. منتورینگ یک پکیج است که شامل ابزارهای مشاوره، آموزش، کوچینگ و مشاهده و ارزیابی است. فردی که از تکنیک منتورینگ و برای پرورش مراجع از مجموعه‌ای از ابزارها استفاده می‌نماید، «منتور» نام دارد. منتور فردی متخصص و حرفه‌ای در یک رشته تخصصی است که دانش عمومی و تخصصی، مهارت، تجربه

منتور فردی متخصص و حرفه‌ای در یک رشته تخصصی است که دانش عمومی و تخصصی، مهارت، تجربه و سابقه کار بیش از ده سال، در آن رشته تخصصی و حرفه را دارد و بخاطر چندین سال سابقه کار و مهارت تخصصی، دقیقاً می‌داند که در شرایط و زمان مناسب با حال مراجع از کدام تکنیک برای کمک به او استفاده کند

است و جلسه کوچینگ یک فرایند تخصصی دارد به همین دلیل در یک ساعت نتیجه متفاوتی برای کوچی حاصل می‌شود و اگر از فرایند کوچینگ خارج بشویم این نتیجه حاصل نمی‌شود. کوچ حرفه‌ای کسی است که فرایند، صلاحیت‌ها و استانداردهای کوچینگ را رعایت می‌کند و اگر از فرایند استاندارد کوچینگ خارج شود، دیگر آن جلسه جلسه کوچینگ نیست و جلسه به مربیگری تبدیل می‌شود که نتیجه مناسب ولی متفاوت با جلسه کوچینگ برای مراجع ایجاد می‌شود. بنابراین منتورینگ با کوچینگ و مربیگری فرق دارد. منتور از ابزار کوچینگ برای پرورش مراجع (منتی) استفاده می‌کند و کوچ نمی‌تواند به عنوان منتور فعالیت نماید.

مربی‌گری

فردی که از تکنیک مربی‌گری استفاده می‌کند «مربی» نام دارد و مربی‌گری مجموعه‌ای از تکنیک‌ها شامل آموزش، مشاور و کوچینگ می‌باشد. مربی فردی بسیار حامی است که در جای مناسب از تکنیک مناسب استفاده می‌کند و ممکن است سابقه کار کمی داشته باشد ولیکن به تکنیک‌ها مسلط است. مربی همراه و هم قدم با مراجع در طول مسیر گام بر می‌دارد و به او کمک می‌کند که به هدفش برسد. حامی بودن ویژگی شاخص مربی است. بنابراین مربیگری با منتورینگ و منتور با مربی تفاوت دارد.

طراحی مدل منتورینگ سازمانی

با توجه به پژوهش‌های انجام شده در طول سه سال گذشته، فرایند منتورینگ به شرح زیر طراحی شد که در ۱۰ گام و ۲۷ زیر گام، اجرا می‌شود و در تمام مسیر مربیگری نیز همزمان انجام می‌شود:

- گام اول: تهیه گزارش وضعیت موجود
- گام دوم جلسه مصاحبه خنثی
- گام سوم: استفاده از ابزار گفتگوی کوچینگ
- گام چهارم: برگزاری جلسات تخصصی
- گام پنجم: برنامه‌ریزی عملکرد
- گام ششم: فرصت رشد و پرورش
- گام هفتم: ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد بر مبنای هدف

روش پژوهش

ابتدا بر اساس هدف پژوهش که توانمندسازی کارکنان با مدل منتورینگ سازمانی است، شاخص توانمندسازی در سه دسته به عنوان مفهوم توانمند شدن، در نظر گرفته شد:

حین اجرای پروژه و بعد از یافتن کلیدواژه‌ها در برگه مصاحبه‌ها ابعاد زیر به دست آمد:

ابعاد اصلی	ابعاد فرعی (میانجی) تأثیر گذار	پیامد (خروجی)
فرد	نوع تفکر و نگرش فرد - تمایل فرد به تغییر و رشد	افزایش خلاقیت و نوآوری، بهبود عملکرد در کار تیمی، کاهش تعارضات سازمانی، افزایش بهره‌وری، افزایش خروجی و رسیدن به تارگت‌های تعیین شده، بهبود ارتباط مدیران و کارمندان، کاهش خروجی نیرو از سازمان، افزایش جلسات تیمی با خروجی مثبت، پویایی و نشاط، فضای مشارکت حداکثری، افزایش میل و رغبت به حضور در محل کار، افزایش علاقه به کار، گرایش به تخصص، گرایش به تفکر بازتابی، پذیرش افراد جدید، پذیرش تغییر و رشد، تسلط فرد به شغل، تناسب شغل و شاعر، تسلط به شرح وظیفه شغلی، تمایل به افزایش مهارت‌ها، بهبود فرایندهای سازمانی، رشد و توسعه فردی، خودشناسی و پذیرش خود، همگام‌سازی ارزش‌های فردی و سازمانی، تسهیم دانش، تمایل به یادگیری و یاددهی گروهی، تلاش برای رسیدن به اهداف تیم کاری، پذیرش دریافت پاداش به ازای کار انجام شده، شناخت از مسیر کارراهه شغلی، تلاش سازنده برای ارتقا پست شغلی، افزایش تمایل برای فعالیت‌های داوطلبانه در سازمان، افزایش تعهد و وابستگی سازمانی
شغل	شرح وظایف شغلی - فرایندها	
سازمان	آموزش حین خدمت - قوانین - فرهنگ سازمانی - سبک مدیریت	

عامل اصلی در تغییر رفتار کارکنان، شناخت از خود و شغل و شناخت خود در شغل یافت شد. بعد از اینکه کارمند، جایگاه خود را در سازمان و شغل شناخت پیدا کرد و معنای انجام کار را متوجه شد بتدریج در او نظم و تعهد سازمانی نیز مشاهده گردید.

شرکت ب)، فعال در صنعت تولید قطعات سنگینی با ۹۵ نفر کارمند که دو سوم کارکنان متولد دهه ۶۰ می باشند.

بعد از گفتگو با مدیرعامل شرکت، جلسات منتورینگ سازمانی برای آنها و مدیران شرکت برگزار شد. عمده مشکل ایشان کمبود نیروی متخصص و عدم تمایل مدیران برای جانشین پروری بود. در جلسه مشاهده عملکرد مدیران گزارش وضعیت بهبود نوشته شده و در جلسه مصاحبه خنثی بررسی شد. در جلسات کوچینگ فردی مشخص شد که تعدادی از مدیران می ترسند که با پرورش نیروی جدید شغل خود را از دست بدهند و تعدادی نیز وقت کافی برای پرورش نیرو ندارند و اعتقاد دارند فرد متخصص و با تلاش، خودش کم کم رشد کرده و جایگاهش را پیدا می کند. برای مشاهده باورهای مانع و تغییر دیدگاه جلسات کوچینگ ادامه یافت و براساس نیاز هر یک از مدیران کارگاه یا جلسات مشاوره تخصصی یافت. با همراهی مدیران در جلسات خصوصی برنامه عملکرد شغلی برای کارکنان واحد کاری تدوین گردید. سپس یک نفر برای جانشین پروری انتخاب شده و برنامه توسعه شغلی مدیر و جانشین با مشارکت او تدوین شد. بعد فضایی برای پایلوت تخصص یافت. بعد از یک ماه جلسات کوچینگ فردی برای بررسی موانع برگزار شد و سپس مدیریت عملکرد بر مبنای هدف به آنها آموزش داده شد و بعد زمانی برای اجرای ارزیابی عملکرد تخصص یافت.

پیاده سازی مدل منتورینگ سازمانی در این سازمان، پنج ماه طول کشید و در پایان هریک از مدیران برنامه توسعه فردی و شغلی خود را تدوین کردند. با رویکرد جانشین پروری و مدیریت عملکرد بر مبنای هدف جانشینی خود را پرورش داده و زمانی را برای تدوین گزارش اختصاص دادند. در پایان دوره موانع ذهنی مدیران برطرف شده و بهبود عملکرد در ایشان و تیم کاری قابل مشاهده و بررسی بود. شناختی که افراد از خودشان و انتظاراتشان پیدا کردند و همسوسازی ارزش های فردی، شغلی و سازمانی به عنوان عامل اصلی حل مسئله عنوان شده و رفع نیاز سازمانی ثبت شد.

- گام هشتم: برگزاری جلسه گفتگوی کوچینگ برای رفع موانع
- گام نهم: فرصت رشد و پرورش
- گام دهم: تهیه گزارش وضعیت بهبود

پیاده سازی مدل منتورینگ سازمانی در دو سازمان خصوصی

بعد از طراحی، مدل فرایند منتورینگ سازمانی در دو سازمان خصوصی پیاده شد تا از نتیجه پیاده سازی این مدل در سازمان، اطمینان حاصل شود.

توضیح اجرای پژوهش در دو شرکت خصوصی در تهران و تبریز

سازمان الف)، فعال در صنعت برنامه نویسی سایت و دیجیتال مارکتینگ با ۴۰ نفر کارمند که دو سوم کارکنان متولد دهه ۷۰ می باشند. بعد از گفتگو با مدیرعامل شرکت، جلسات منتورینگ سازمانی برای آنها و مدیران شرکت برگزار شد. عمده مشکل ایشان عدم تمایل افراد دهه هفتادی به پذیرش نظم و متعهد بودن به زمان ددلاین تحویل پروژه به مشتری و عدم پاسخگویی به پیامها و تماس های تلفنی بود.

ابتدا وضعیت عملکرد مدیران حین انجام کار مشاهده شد و سپس بعد از برگزاری جلسه مصاحبه خنثی، برای تک تک مدیران جلسه کوچینگ برگزار شد و براساس خروجی جلسه کوچینگ، جلسات تخصصی برای آموزش و مشاوره تخصصی یا جلسات کوچینگ حرفه ای در نظر گرفته شد. موانع ارتباط مدیران با کارمندان با مشارکت خودشان بررسی و برای نحوه ارتباط جدید هدف گذاری شد. مدل مدیریت عملکرد بر مبنای هدف و ارزیابی عملکرد بر مبنای

شایستگی آموزش داده شد و زمانی تعیین شد تا بصورت پایلوت بر روی واحدکاری خود آن را پیاده سازی نموده و نتیجه را گزارش دهند. در طول زمان پایلوت عملکرد مدیر مشاهده شد تا نتیجه تأثیر منتورینگ بررسی شود. تمامی مدیران بعد از برگزاری شش جلسه مدیران تغییر رفتار داشته و بازخورد خوبی از کارکنان واحد کاری ایشان دریافت شد. با تغییر رفتار مدیران، کارمندان نیز برنامه کاری آنان را پذیرفته و تعارضات سازمانی کاهش یافت.



**منتورینگ با کوچینگ و
مربوگری فرق دارد. منتور
از ابزار کوچینگ برای
پرورش مراجع (منتی)
استفاده می کند و کوچ
نمی تواند به عنوان منتور
فعالیت نماید**

نتیجه پیاده سازی مدل متورینگ سازمانی در دو شرکت

نمونه

براساس مصاحبه های انجام شده در پایان اجرای مدل متورینگ سازمانی، مشخص شد که توانمندسازی افراد در دو بخش (۱. خودشناسی، شناخت از اهداف واحد کاری و تسلط به وظایف شغلی، ۲. شناخت قوانین، فرهنگ سازمانی، فرایندهای بین واحد کاری) نقش مهمی در توانمندسازی کارکنان سازمان دارد و حضور منتور به عنوان یک متخصص حامی و قاطع، مسیر توانمندسازی را تسهیل می نماید.

کارکنان سازمان در صورتی که به شناخت (خود، خود در شغل، خود در تیم کاری، خود در سازمان، شغل در سازمان) و شناخت در ارتباط با (خود، همکار، مدیر، سایر همکاران) برسند، عملکرد و بهره وری حداکثری خواهند داشت.

نتیجه جلسه متورینگ

طبق پژوهش های انجام شده توسط متخصصان خارجی و پژوهش های داخلی انجام شده در طول سه سال توسط نویسنده، افرادی که خدمات متورینگ دریافت می نمایند خوشحال تر هستند، و دلایل رضایت خود را این گونه اعلام نمودند:

- تکیه گاه قابل اعتماد و اطمینان که آنها را زیر سوال نمی برد
- حس همدلی و محبت در ارتباط
- حمایت کامل از طرف منتور در عین قاطعیت
- برنامه کاری مشخص و منعطف
- همراه بودن با یک فرد متخصص که بدون قضاوت شما را گوش می کند

• صحبت کردن با فردی که با سوالاتش شما را به چالش درست هدایت می کند

• می توانم به راحتی در مورد اشتباهاتم صحبت کنم و رفتارم را تصحیح کنم و ریشه مشکلاتم را پیدا کنم

• موفقیت و پیشرفت من برایش مهم است و برای یافتن مشکلات برنامه کاری و اشتباهاتم وقت می گذارد

• مطمئن هستم تشویق هایش بجا و تذکراتش نیز درست است

• به تخصص او می توانم تکیه کنم، زیرا مسیری که من الان طی می کنم او قبلا طی کرده و زیر و بم آن را می داند

- در چند زمینه تخصص دارد و حرفه ای است
- شرایط من در را شغلم درک می کند و می پذیرد
- با توجه به سابقه کار و تجربه اش در زندگی فردی و شغلم می تواند به او اعتماد کنم
- مسیر را هدف گذاری می کند و مطمئن می شود که توانایی رسیدن به اهداف را دارم
- ارزیابی عملکرد ترسناک نیست زیرا چون در طراحی آن خودم مشارکت دارم و مسیر کار را می شناسم
- اول مطمئن می شود که من مسیر را بلدم و قبلا یاد گرفتم و اگر بلد نباشم آموزش می دهد و بعد درباره نتیجه کار صحبت می کند و همین آرام بخش است

نتیجه گیری

تغییر رفتار و دیدگاه و بهبود عملکرد، به شرط واقف شدن بر خود و پذیرش تغییر در طول زمان امکان پذیر می باشد. فرایند متورینگ با کمک سه تکنیک آموزش، مشاوره و کوچینگ به فرد کمک می کند تا گام به گام خود را شناخته و جایگاهش را در شغل و سازمان پیدا نماید. گزارش وضعیت موجود و وضعیت بهبود به منتور و مراجع کمک می کند تا فرایند تغییر و رشد را در طول زمان مشاهده کرده و برای قدم بعدی برنامه ریزی نمایند. هر فردی هنگام مواجه با یک چالش، واکنش متفاوتی دارد و از زوایایی متفاوتی مسئله را بررسی می نماید. جلسه متورینگ به فرد کمک می کند تا آهسته آهسته خودش را در خودش، شغل و سازمان مشاهده نماید و برای اصلاح هر قدم آگاهانه برنامه ریزی کند.

شاید فرایند متورینگ طولانی باشد ولیکن نتیجه آن پایدارتر و از جلسات مشاوره، آموزش و کوچینگ است زیرا تمام نیازهای مراجع را پوشش می دهد. منتور می بایست فرد بالغ و آگاه و متخصصی باشد که با صبر و حوصله فرایند متورینگ را پیگیری نماید و کاریزما و تخصص او، رشد مراجع را تسهیل کند. به نظر نگارنده، به زودی فرایند متورینگ جای صنعت مشاوره را خواهد گرفت زیرا علاوه بر پیشرفت سازمان موجب توسعه فردی و شغلی کارکنان سازمان نیز می شود.

منابع در دفتر مجله موجود است.



شاید فرایند متورینگ
طولانی باشد ولیکن
نتیجه آن پایدارتر و از
جلسات مشاوره، آموزش
و کوچینگ است زیرا تمام
نیازهای مراجع را پوشش
می دهد



طراحی الگوی پیاده‌سازی مدیریت استعدادها در شرکت ایران خودرو

منیر رضاعلی

حدیث محمدی

مهیا عسگرشهبازی

شرکت ایران خودرو، تهران

شرکت ایران خودرو، تهران

شرکت ایران خودرو، تهران

جامع برای مدیریت استعدادها متناسب با هویت و ساختار شرکت ایران خودرو در سه سطح برای شاغلین کلیدی راهبردی، شاغلین کلیدی تخصصی و مهارت‌محور و شاغلین کلیدی پروژه‌ها تدوین گردید. ساختار کلی الگوی مورد نظر، تلفیقی از الگوهای نوین استعداد و محقق ساخته و شامل:

- ۱- همسویی راهبردی، ۲- استعدادیابی، ۳- برنامه‌ریزی استراتژیک استعداد، ۴- فرآیندهای مدیریت استعداد، ۵- پرورش استعداد، ۶- برنامه‌ریزی کارراه شغلی و ۷- انگیزش شایسته‌محور است. در نهایت به منظور بررسی کارایی و اثربخشی الگوی تدوین شده، اجرای آن با حمایت مدیران استراتژیک و به‌ویژه سیاست‌گذاران حوزه منابع انسانی شرکت ایران خودرو در یکی از پروژه‌های تحقیقاتی شرکت و همچنین ساختار مشاغل راهبردی انجام شد.

امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط کسب‌وکار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. در این میان شرکت ایران خودرو به‌عنوان پیشروان توسعه صنعت خودروی کشور به جهت نیازمندی به مکانیزم‌هایی برای شکار استعداد در مشاغل کلیدی و استراتژیک نیز از این امر مستثنی نیست. بنابراین مسأله اصلی این پژوهش، تدوین الگوی جامع برای مدیریت استعدادها به منظور شناسایی کارکنان کلیدی، استعدادهای درون و برون سازمانی و تلاش برای حفظ و نگهداشت آن‌ها در کلیه سطوح مدیریتی و مشاغل تخصصی و مهارت‌محور می‌باشد. از این‌رو، با بهره‌گیری از آخرین روندها و نظام‌های موجود در این حوزه و همچنین بهترین تجارب موفق صنایع مختلف و نظر خبرگان سازمان، مدلی

۱. مقدمه

صحيح سرمایه‌های مستعد و ظرفیت‌های موجود نیز به‌عنوان یکی دیگر از چالش‌های مهم منابع انسانی شناخته می‌شود؛ چرا که مدیریت استعدادها، نشان‌دهنده‌ی نوعی تغییر رویکرد از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی است که توجه به نخبگان سازمانی را سرلوحه کار خود قرار داده است. این موضوع اکنون به یک روند جدید جهانی تبدیل شده [۱۶] لذا اهداف اصلی و کلی مدیریت استعدادها تحت عناوین تشخیص شکاف‌های شایستگی مدیریتی، نگهداری متخصصین کلیدی، شناسایی خطر مشاغل خالی مدیریتی، کاهش هزینه‌های نیرویابی بیرونی و همچنین تشخیص، توسعه و نگهداری افراد با پتانسیل بالا بیان می‌شود. براین اساس، مدیران منابع انسانی باید پاسخگوی واقعیت‌های جدید بازار کار باشند تا نیازهای استعدادیابی و انتظارات حوزه مدیریت سازمان را برآورده کنند. به عبارت دیگر، یکی از چالش‌های

امروزه به دلیل تبدیل شدن منابع انسانی به مهم‌ترین مزیت رقابتی در سطح سازمان‌ها، بر نقش ارزشمند افراد در سازمان‌ها تأکید شده و مدیریت مطلوب استعدادها به‌عنوان یک ضرورت استراتژیک در ارتقای تاب‌آوری و توسعه پایدار سازمان در نظر گرفته می‌شود. به علاوه یکی دیگر از عواملی که مدیریت منابع انسانی همواره متأثر از آن بوده، نسل‌های حاکم بر سازمان است. از آنجایی‌که هر نسل در زمان‌های مختلف و با شرایط متفاوتی رشد یافته، مدیریت آن‌ها با وجود تفاوت در ارزش‌های کاریشان می‌تواند به یک چالش بزرگ برای سازمان تبدیل گردد. بنابراین، درک ارزش‌های کاری کارمندان هر نسل از اهمیت حیاتی برخوردار است. به عبارت دیگر، مهم است که بدانیم افراد از نظر توانایی با هم چه تفاوت‌هایی دارند و با استفاده از این دانش، آن‌ها را در موقعیت‌های شغلی مناسبی قرار دهیم که برایشان مناسب‌تر است [۲۵]. در این میان، ریسک عدم مدیریت

عدالت محوری پیرامون پرداخت‌های غیرمتغیر و ثابت سایه انداخته است. با توجه به ضرورت‌های پیش‌گفته، اهداف شرکت ایران خودرو از تدوین الگوی اجرایی مدیریت استعدادها عبارتند از: ایجاد مزیت رقابتی و تاب‌آوری سازمانی، دستیابی عملکرد برتر با مشارکت استعدادها، شناسایی افراد مستعد درون سازمان جهت پرورش و توسعه قابلیت‌های کارکنان و اختصاص کارراهه شغلی متناسب، استفاده از استعدادهای پرورش داده شده در نظام جانشین‌پروری، بهبود روابط کار و جلوگیری از خروج کارکنان کلیدی، پیش‌بینی بحران‌های کمبود منابع انسانی مستعد در آینده، افزایش انگیزه و روحیه افراد شاغل در مشاغل تخصصی و مهارت محور، رقابت برای نگهداری برترین استعدادها، حصول اطمینان از تناسب و کفایت برنامه‌های توسعه مهارت‌ها، پر کردن شکاف‌های مهارتی «ضروری» و ارتقای برند کارفرمایی.

با توجه به اهداف بیان شده، سؤال اصلی پژوهش این است که الگوی راهبردی برای شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت استعدادهای درون و برون سازمانی در تمامی سطوح مشاغل راهبردی، تخصصی - مهارت محور و پروژه‌ای در سطح شرکت ایران خودرو یا به تعبیری دیگر، فرآیند اجرایی مدیریت استعدادها چگونه است؟ سؤالات فرعی پژوهش نیز عبارتند از: ۱- اجزاء، ابعاد و مؤلفه‌های طرح جامع مدیریت استعدادها در شرکت ایران خودرو، شامل چه مواردی است؟ ۲- الزامات اصلی اجرای طرح جامع مدیریت استعدادها با توجه به نسل‌های سازمانی در شرکت ایران خودرو کدامند؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

● **تعریف استعداد:** عبارت است از تسلط فوق‌العاده در شایستگی‌هایی (مهارت‌ها و دانش) که به صورت نظام‌مند در حداقل یک حوزه از فعالیت‌های یک شخص بروز کرده [۱۲] و در عملکرد درخشان او تأثیر مستقیم دارد.

● **تعریف مدیریت استعداد:** مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و فرآیندهای منابع انسانی شامل استخدام، انتخاب، توسعه و جانشینی کارکنان برای پیش‌بینی و تأمین نیازهای سازمان به سرمایه‌های انسانی دارای ظرفیت‌های استعدادی و شایستگی‌های کلیدی است.

● **تعریف جانشین‌پروری:** کوششی سنجیده و نظام‌مند است که توسط سازمان به منظور تشویق افراد به ارتقاء و پیشرفت و برای حصول اطمینان از تداوم مدیریت و رهبری در پست‌های اصلی و نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و دانشی انجام می‌شود [۲۶].

مرور ادبیات موضوع در حوزه مدیریت استعداد نشان می‌دهد که تعاریف مختلفی از منظر ابعاد و جنبه‌های گوناگون در این حوزه توسط نظریه‌پردازان مطرح شده است. با مرور این تعاریف می‌توان دریافت که تعریف دقیق مدیریت استعداد در هر سازمانی تا حدودی

اصلی رهبران منابع انسانی این است که تلاش کنند تا استراتژی و فرآیندهای استعدادیابی را با شرایط بازار کار سازگار و هماهنگ نمایند؛ چراکه مدیریت استعدادها، یکی از مواردی است که از سال ۱۴۰۰ به بعد به‌عنوان یکی از فرآیندهای مهم منابع انسانی نقش ویژه‌ای را ایفا خواهد نمود. بر اساس نظرسنجی‌های انجام شده از ۵۸۰ مدیرعامل ایرانی، کمبود نیروی متخصص و توانمند دومین دغدغه اصلی ۵۸ درصد مدیران در سال ۱۴۰۰ است [۱۰]. در سطح جهانی نیز، نیاز به ایجاد تحول در برنامه‌ریزی نیروی کار به‌عنوان چالش سال ۲۰۲۱ شناخته می‌شود. از این‌رو، ۹۸ درصد مدیران در تلاشند که با سرمایه‌گذاری بر بازطراحی ساختارها، تمرکز بر ارتقاء مهارت و بازآموزی کارکنان و توجه بر انعطاف‌پذیری سازمانی به این مهم دست یابند. در نظام اقتصادی جدید، سازمان‌ها در حال طراحی و بازنگری چابکی و چگونگی کشف استعدادها هستند. همچنین بین سال‌های ۲۰۱۷ و ۲۰۲۰، نگرانی مدیران در مورد خروج استعدادها ده برابر افزایش یافته است [۳۱].

روندهای جهانی در سال ۲۰۲۰ نشان می‌دهد که تمرکز تیم‌های منابع انسانی بر بازآموزی استعدادها است تا نیازهای سازمان خود را برای نوآوری و محقق ساختن اهداف استراتژیک برآورده کنند [۳۱]. در حال حاضر استعدادها داخلی یکی از حوزه‌هایی است که امروزه بیشتر مورد توجه متخصصان و مدیران منابع انسانی قرار گرفته به طوری که ۲۰ درصد از پاسخ دهندگان یک نظرسنجی آن را جزو سه چالش اصلی برای سازمان خود رتبه‌بندی می‌کنند.

با نگاهی به سرمایه‌های عظیم انسانی توانمند، گروه‌های شغلی و تخصص‌های متنوع شاغلین کلیدی در شرکت ایران خودرو، مشاهده می‌گردد که نظام فعلی جذب نیرو در این شرکت هنوز از کارآمدی کامل جهت کشف استعدادها و شناسایی و به‌کارگیری نیروهای مستعد برای مشاغل خاص و کلیدی، برخوردار نیست. لذا ضرورت اجرای طرح مذکور در راستای مدیریت صحیح ظرفیت‌های موجود و ایجاد بستر رشد پایدار سازمانی و کسب مزیت رقابتی در طی پنج سال آینده نمایان می‌باشد. نتایج تحقیقات کمی و کیفی پنج سال اخیر نیز نشان می‌دهند که نظام‌های منابع انسانی (مانند ارتقاء، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و ...) نتوانسته‌اند تمایز و تفاوت در عملکرد استعدادها را به طور کامل شناسایی نمایند. تجمیع نظرات کارکنان در این نگرش سنجی‌ها مبین آن است که مسائلی از قبیل کمبود فرصت رشد و پیشرفت، عدم رضایت از نظام جبران خدمت نیروهای کلیدی، خروج استعدادها از شرکت، نداشتن مزایای خاص و ویژه برای افراد مستعد و عدم توجه به نگهداشت نیروهای متخصص مواردی هستند که می‌بایست مورد بازنگری قرار گیرند. علاوه بر این، حسابداری منابع انسانی مبتنی بر ارزش طول عمر کارکنان مؤثر (استعدادها) نیز پایه‌گذاری نشده که این امر بر ادراک کارکنان برجسته در رعایت

جدول ۱. تعاریف مهم موجود در حوزه مدیریت استعداد

ردیف	مؤلف	تعریف مدیریت استعداد
۱	Krishnan & Scullion (2017)	مدیریت استعداد، پیش‌بینی نیاز به سرمایه‌های انسانی و سپس برنامه‌ریزی برای استفاده از آن‌ها است.
۲	Sabuncu & Karacay (2016)	مدیریت استعداد اساساً یک فرآیند است که شامل استفاده، توسعه و مدیریت کارکنانی است که دارای قابلیت‌های راهبردی هستند و در موفقیت سازمان مهمند.
۳	Gelens et al. (2013)	مدیریت استعداد، مدیریت متفاوت کارکنان بر اساس ظرفیت و توانایی نسبی آن‌ها در افزایش مزیت رقابتی سازمان است.
۴	Collings & Mellahi (2009)	مدیریت استعداد شامل فرآیندهای شناسایی پست‌های کلیدی، توسعه منبع استعدادها و افراد با عملکرد مناسب برای پذیرش نقش‌ها، ایجاد ساختار منابع انسانی متفاوت برای آن‌ها و اطمینان از تعهد مستمر می‌باشد.
۵	Hirsh (2008)	مدیریت استعداد نوعی سرمایه‌گذاری برای رشد افراد، شکوفاسازی استعدادهای بالقوه آن‌ها و کمک برای بهره‌برداری از نقاط قوت خود و بهبود نقاط ضعفشان می‌باشد.
۶	Dutttagupta (2005)	مدیریت استعداد به مدیریت راهبردی جریان موجود استعداد در سازمان می‌پردازد تا اطمینان حاصل شود که متناسب با اهداف راهبردی سازمان، افراد مناسب در زمان مناسب و در مشاغل مناسب در سازمان مشغول به کار و فعالیت هستند.

● **مدل‌های مدیریت استعداد:** به منظور حصول اطمینان از طراحی الگویی که شایسته شرکت ایران خودرو و متناسب با ساختار و اندازه سازمان، نوع عملکرد و فرآیندهای جاری آن بوده و همچنین در کلیه سطوح بتواند پاسخگوی نیازهای شرکت باشد؛ مدل‌های مختلف مدیریت استعداد و تجربه‌های سایر شرکت‌ها مورد بررسی قرار گرفته که مهم‌ترین آن‌ها به همراه مؤلفه‌هایی که در هر مدل بر آن‌ها تمرکز شده در قالب جدول شماره (۲) ارائه گردیده است.

مسیر شناسایی استعدادها (شکل ۱) متأثر از عوامل گوناگونی است که مدیریت صحیح استعدادهای سازمان نیازمند تحلیل کامل این عوامل و محیط سازمان می‌باشد. یکی از پیامدهای اصلی فرآیند مدیریت استعدادها، افزایش رضایت و بهره‌وری کارکنان در ساختار نسل‌های متفاوت سازمان است. از سوی دیگر، یکی از فاکتورهایی که به طور چشمگیری بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد، ارزش‌های کاری است. لذا درک ارزش‌های کاری کارمندان هر نسل و تشخیص تمایزهای موجود در بین کارکنان، در معماری مطلوب منابع انسانی حائز اهمیت ویژه‌ای است. نظام‌های انگیزشی و جبران خدمت می‌بایست بر اساس ویژگی‌های متفاوت نسل‌های کاری بازطراحی شوند. نسل سنت‌گرایان، با حقوق زیاد یا عناوین شغلی انگیزه نمی‌گیرند. نسل بیبی‌بومرها که فرزندان سنت‌گرایان هستند؛ در حال حاضر به سن بازنشستگی نزدیک می‌شوند و به خاطر تعداد زیادشان، بسیار رقابتی هستند. نسل X که در حدفاصل اواسط دهه ۴۰

به ماهیت عملکردی آن وابسته بوده و بر اساس این‌که سازمان چه افرادی را به‌عنوان استعداد در نظر می‌گیرد؛ تعریف می‌گردد. از این‌رو عواملی مانند استراتژی سازمان، نوع شرکت، محیط رقابتی و سایر عوامل مربوطه در تشریح فرآیند مدیریت استعداد اثرگذار خواهد بود. بنابراین با توجه به اینکه هر سازمان نگرش خاص خود را دارد و تعریف مشترک جهانی از مدیریت استعداد وجود ندارد؛ در ادامه مروری اجمالی بر تعاریف مهم موجود در قالب جدول شماره (۱) ارائه شده است.

● **عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد:** با مطالعه مبانی نظری پژوهش می‌توان دریافت که سه عامل فرهنگ سازمانی [۲ و ۱۳]، برند کارفرمایی [۳ و ۲۹] و سبک رهبری [۶ و ۲۱] بر اجرای موفق مدیریت استعدادها تأثیرگذار هستند. عامل رهبری، هم به ویژگی و شایستگی‌های فردی رهبری و هم به قابلیت‌های کلی رهبری (برند رهبری) یک سازمان اشاره دارد. رهبران (شایستگی‌های فردی) و رهبری (قابلیت سازمانی) هم رفتار فردی (آن‌طور که کارکنان همان کاری را انجام می‌دهند که رهبرانشان انجام می‌دهند) و هم فرآیندهای سازمان را شکل می‌دهند. زیرا قابلیت‌های سازمان اغلب منعکس‌کننده شایستگی‌های رهبران هستند. با تعریف این سه مهم از قابلیت‌های انسانی، منابع انسانی استراتژیک به این اشاره دارد که چگونه هر سازمانی می‌تواند در استعداد، رهبری و سازماندهی برای ارایه نتایج ذی‌نفعان سرمایه‌گذاری کند [۲۳].

جدول ۲. مقایسه مؤلفه‌های مدل‌های موجود در حوزه مدیریت استعدادها

مدل / مؤلفه	Hudson Inc. (2015)	Bersin (2015)	McKinsey (2011)	Silzer & Dowell (2010)	Phillips & Roper (2009)	Collings & Mellahi (2009)	Berger & Berger (2004)
رویکرد راهبردی	•	•	•	•	•	•	-
تحلیل شکاف	-	•	•	-	-	-	-
استعدادیابی	•	•	•	•	•	•	•
استعدادداری	•	•	•	•	•	-	-
استعدادپروری	•	•	•	•	•	•	-
مخزن استعداد	-	-	-	-	-	•	•
جانشین‌پروری	-	-	•	-	-	•	•
مدل شایستگی	-	•	-	-	•	-	•

سیستم‌ها) که طرح توانمندسازی انسان در سازمان نامیده می‌شود. این سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در طول زمان، به بستری برای ایجاد تجربه مثبت در سفر کاری کارکنان تبدیل می‌گردند [۲۳].

کار منابع انسانی کمک به کارکنان برای درک پتانسیل خود، بهبود شایستگی‌های خود و ایجاد تجربیات مثبت است. سازمان ممکن است کمتر با ساختارش (مورفولوژی، سلسله مراتب، نقش‌ها) و بیشتر با قابلیت‌هایی که دارد (آنچه سازمان برای آن شناخته شده و در انجام آن خوب است) تعریف می‌شود. با این توضیح، منابع انسانی به طور کامل به دنبال شناسایی و توسعه قابلیت‌های سازمانی است که نتایج سازمانی را در وجود کارکنان، استراتژی، مشتریان، مالی و جامعه ارائه می‌دهد [۲۳].

● **پیشینه‌ی پژوهش:** در مورد مدیریت استعداد و اهمیت آن، پژوهش‌های مختلفی تا کنون در سطح کشور انجام شده است. به‌عنوان مثال، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران در اجرای طرحی به نام «طرح بنیادین پرورش استعدادیابی (مدیران آینده)» در چهار شرکت ایران خودرو، سایپا، تراکتورسازی تبریز و واگن پارس اراک در بازه سال‌های ۱۳۸۳-۱۳۸۴ به ضرورت و اهمیت استعدادیابی از

تا شروع دهه ۶۰ متولد شده‌اند؛ بسیار مستقل هستند لذا تمایل دارند که مستقل کار کنند و علاقه بیشتری به تغییر شغل دارند. اعضای نسل x بر تعادل کار-زندگی، خودمختاری و استقلال تاکید بیشتری می‌کردند. از زمان تولد نسل y، تکنولوژی در زندگی‌شان حضور داشته بنابراین افرادی بسیار اجتماعی و علاقه‌مند به کار تیمی هستند و دوست دارند احساس ارزشمندی در سازمان داشته باشند. آن‌ها برای آموزش و فرصت‌های پیشرفت ارزش قائل می‌شوند و به دنبال پیشرفت در کار خود هستند. نسل x و به‌ویژه نسل y نسبت به دیگر نسل‌ها خودمحورتر هستند که به همین دلیل به آن‌ها نسل «من» گفته می‌شود [۳۰]. در نهایت، نسل z نسل نوظهور کارکنان هستند که زندگی این گروه نیز با تکنولوژی ادغام شده و محیط کاری منعطف را ترجیح می‌دهند. موضوعات یادشده همگی منجمله مواردی هستند که می‌بایست در طراحی نظام جبران خدمت و روش‌های ارتقای انگیزه استعدادها در نظر گرفته شوند.

منابع انسانی در دنیای امروزه نمی‌تواند فقط بر روی افراد تمرکز کند (استعدادها، شایستگی‌ها، سرمایه انسانی) بلکه باید روی نحوه پیوستن آن افراد به سازمان کار کند (فرایند، فرهنگ، قابلیت‌ها،



شکل ۱. مسیر شناسایی استعدادها [۵]

افراد)، قابلیت به روزآوری منطبق با شرح مشاغل و ویژگی‌های شغل را دارد.

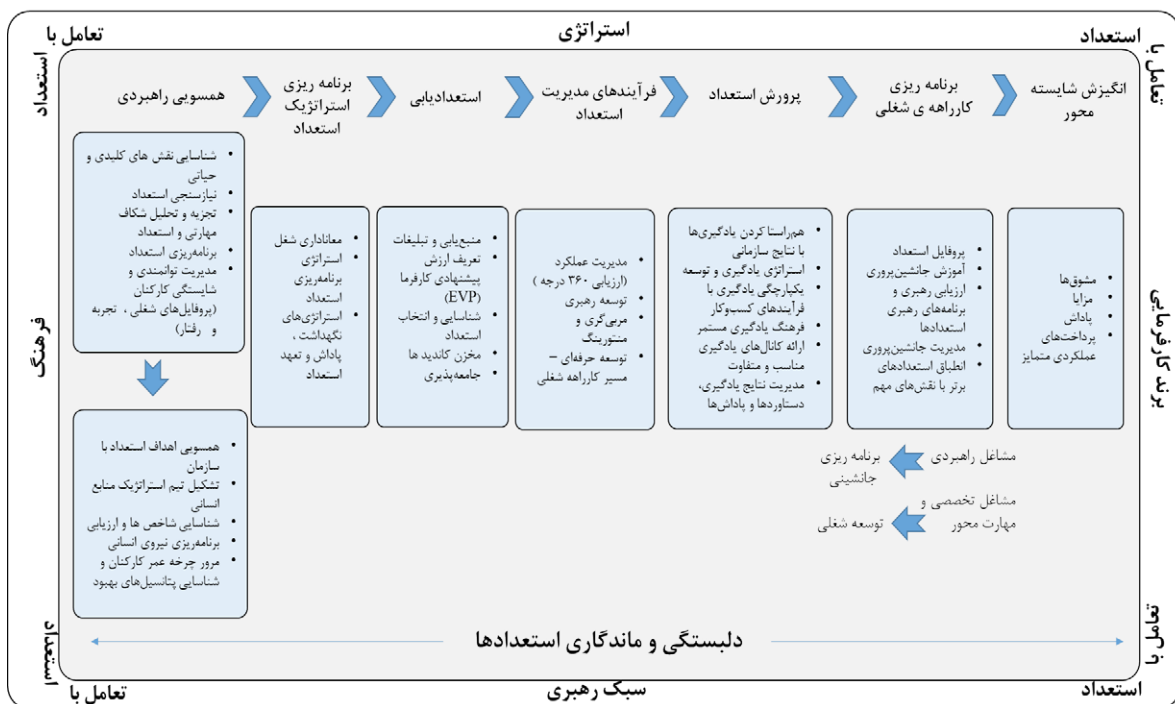
۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به هدف اصلی آن که تدوین الگوی مناسب جهت اجرای نظام جامع مدیریت استعدادها در شرکت ایران خودرو بوده از نوع پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود. به علاوه، مدل مفهومی طرح و شاخص‌های ارزیابی استعدادها نیز از طریق تحلیل‌های کیفی مبتنی برمصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و کانون‌های ارزیابی تخصصی به دست آمده و اعتباریابی گردیده است. شناسایی ویژگی‌های استعداد و مدل ارزیابی در مشاغل راهبردی و تخصصی محور از طریق مصاحبه با ۹ نفر خبره در سازمان انجام پذیرفت. این خبرگان خود استعداد بوده و در مشاغل راهبردی یا کلیدی سازمان مشغول به کار هستند. در مشاغل پروژه‌ای نیز ویژگی‌های استعداد از طریق مصاحبه با مدیران پروژه جمع‌آوری گردید. سپس براساس تحلیل تم در هر سطح و روش دلفی، ویژگی‌های کلی استعدادهای آن سطح مطابق نظر خبرگان، ادبیات موضوع و مطالعه پژوهش‌های کاربردی در کشور معین شد. در نهایت با نگاهی به چارچوب مدیریت استعداد شرکت بانی [۳۲]، الگوی مفهومی مدیریت استعدادهای شرکت ایران خودرو مطابق شکل ۲ توسعه داده شد.

این چارچوب مدیریت استعداد، ساختاری را به برنامه‌ها می‌دهد

طریق جانشین‌پروری پرداخت [۱]. شرکت برق تهران نیز در پژوهشی با بهره‌گیری از ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه، خصوصیات لازم برای احراز مشاغل مدیریتی را تعیین و با بررسی ابزارها و آزمون‌های مختلف هوش، تست شخصیت ادواردز و مهارت‌های مدیریتی، افراد مستعد را برای احراز مشاغل مدیریتی معرفی نمود [۴]. در پژوهشی دیگر، با دیدگاه توسعه منابع انسانی، مدلی جامع برای مدیریت استعدادها در زمینه صنعت نفت جهت جذب و پرورش استعدادها پیشنهاد شده است [۹]. در همین راستا، در مطالعه‌ای با عنوان «طراحی مدل بهینه‌سازی فرآیند مدیریت استعداد: مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس»، مؤلفه‌های مختلف مدیریت استعداد در این صنعت، بررسی و فاصله بین وضعیت موجود و مطلوب در طول فرآیند مدیریت استعداد تحلیل و مدلی منسجم ارائه شده است [۷]. در مطالعه‌ای کیفی در زمینه اجزای مدیریت استعدادها در شرکت توانیر، استعدادخواهی، استعدادیابی، به کارگیری استعداد، استعدادداری و استعدادافزایی به عنوان مؤلفه‌های اصلی به دست آمده است [۸]. در پژوهش دیگری نیز برای شناسایی ابعاد استعداد در شرکت‌های دانش بنیان، چهار بعد استعدادیابی داخلی، استعدادیابی خارجی، اجتماعی سازی و توسعه و نگهداری معرفی شده است [۱۱].

مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها دارای نظام و الگویی برای مدیریت استعدادها هستند ولیکن ویژگی اصلی فرآیند مدیریت استعدادها در ایران خودرو، پویا بودن مخزن استعداد است. این مخزن (پلتفرم ثبت مهارت‌ها و شایستگی‌های



شکل ۲: چارچوب مفهومی کشف استعدادها در شرکت ایران خودرو

نیاز نیرو برای یک پست کلیدی (راهبردی، تخصصی و مهارت محور و پروژه‌ای) شناسایی شود؛ نیازمندی به تخصیص استعداد تأیید و در غیر این صورت درخواست مربوطه از فرآیند تخصیص استعداد خارج می‌گردد.

● **فاز دوم) مخزن استعداد:** اطلاعات این مخزن از سه منبع اصلی به شرح ذیل تأمین می‌گردد:

(۱) **شاغلین کلیدی تخصصی - مهارت محور:** اطلاعات این افراد از خروجی فرآیند شناسایی مشاغل کلیدی و شاغلین کلیدی تعیین می‌گردد.

(۲) **شاغلین کلیدی راهبردی:** اطلاعات این افراد از خروجی طرح جانشین‌پروری در سطوح مدیریتی تأمین می‌گردد. شناسایی، توسعه و حفظ نیروهای شایسته با عملکرد بالا و توانمند در سطوح سرپرستی از طریق اجرای طرح جانشین‌پروری در ایران خودرو صورت می‌پذیرد. در این طرح، پس از تعیین شرایط احراز اولیه، از یک مدل شایستگی سه وجهی بر مبنای ۱- شایستگی‌های فنی و تخصصی (شامل دانش فنی و تخصصی، مهارت و توانایی، نگرش، دوره‌های آموزشی و ...)، ۲- نتایج عملکردی (شامل توان مدیریت پروژه‌ها و برنامه‌ها، تفکر راهبردی، سابقه‌ی کاری، میانگین امتیاز چهار دوره اخیر ارزیابی عملکرد، مدیریت مؤثر بر منابع در اختیار، شبکه‌سازی و مدیریت ارتباطات و ...) و ۳- شایستگی‌های رفتاری و مدیریتی افراد (شامل مدیریت افراد، مدیریت بر خود، رهبری تحول‌گرا، تفکر تحلیلی، توانایی تصمیم‌گیری و ایده‌پردازی، ارتباطات اثربخش، مدیریت عملکرد و ...) برای سنجش شایستگی افراد

جهت معرفی به‌عنوان جانشین رده مافوق خود استفاده می‌گردد. (۳) **شاغلین کلیدی پروژه‌ها:** فردی که به‌عنوان استعداد به پروژه‌ها اختصاص می‌یابد؛ می‌تواند بسته به نقش خود در پروژه (رده کارشناسی یا مدیریتی) از فهرست شاغلین کلیدی راهبردی یا شاغلین کلیدی تخصصی - مهارت محور انتخاب شود. به منظور جمع‌آوری اطلاعات فوق، با مروری بر قابلیت‌های پلتفرم‌های رایج مدیریت استعداد، پلتفرم اختصاصی در داخل شرکت طراحی گردیده است.

● **فاز سوم) تحلیل شکاف:** در این فاز شایستگی‌های مورد نیاز واحد مربوطه با مخزن استعداد موجود، مطابقت داده شده و چنانچه استعداد‌های مورد نیاز در مخزن موجود باشند؛ به ترتیب اولویت بندی به واحد مربوطه جهت تأیید معرفی می‌گردند. در صورت عدم وجود استعداد مورد نیاز در مخزن، فرد مورد نظر می‌بایست از طریق مکانیزم جذب از خارج تأمین گردد. شکل (۴) این مکانیزم را تشریح می‌نماید. در نهایت اگر فرد معرفی شده، مورد تأیید واحد مربوطه قرار گیرد؛ به‌عنوان استعداد منتخب وارد مرحله بعد می‌شود. در غیر این صورت، این مرحله تا معرفی استعداد مورد نظر ادامه خواهد داشت. شایان ذکر است که مخزن استعداد، می‌بایست قابلیت جستجو به صورت ماتریسی در تمام ابعاد را داشته باشد که برای رسیدن به این منظور از تکنیک‌های تحلیل‌گری و علم داده در جهت جستجو و پیدا کردن شاخص‌ترین افراد و انطباق با نیازهای اعلامی استفاده می‌شود.

● **فاز چهارم) طراحی منابع انسانی خاص استعدادها:** جهت ایجاد تمایز بین کارکنان و استعداد‌های شناخته شده در نظام

تعیین شرایط احراز و شایستگی های لازم تعریف کننده استعداد (با مشورت کارگروه مربوطه)

شناسایی افراد مستعد از طریق کانال های مختلف جذب (شامل: سایت های استخدامی، معرفی مدیر پروژه، سازمان های تامین نیروی صنعت خودرو)

آیا جذب برای مشاغل کلیدی مدیریتی است؟

بله

خیر

بررسی توسط کمیته ارزیابی براساس چهارچوب شناسایی استعداد در سطح مدیریتی

بررسی توسط کمیته ارزیابی براساس فرم شناسایی شاغلین تخصصی - مهارت محور

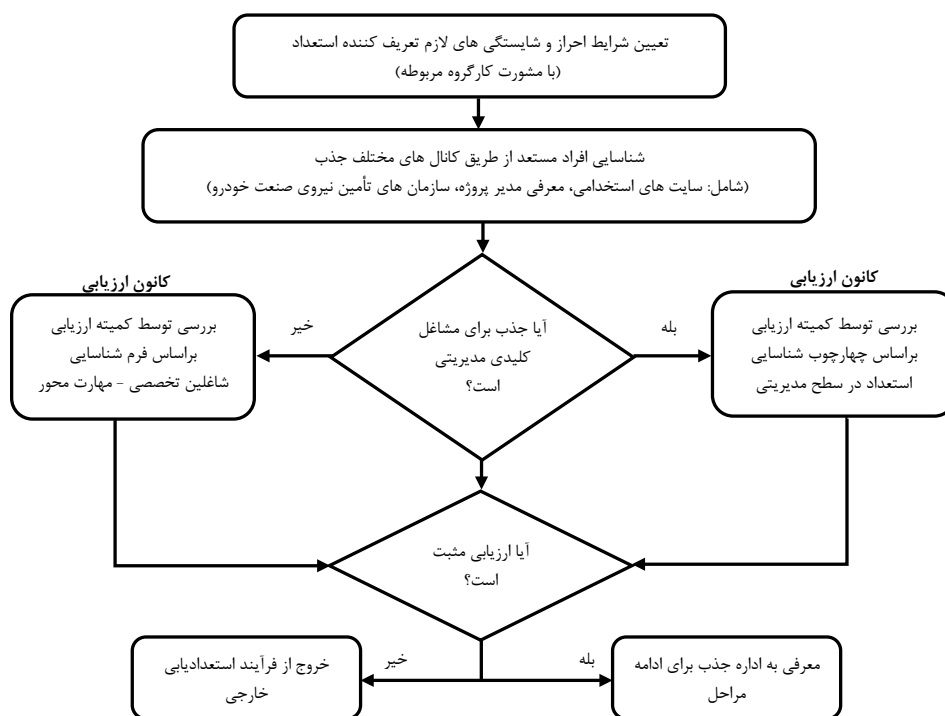
آیا ارزیابی مثبت است؟

بله

خیر

معرفی به اداره جذب برای ادامه مراحل

خروج از فرآیند استعدادهایی خارجی



شکل ۴. مکانیزم جذب استعداد از خارج در شرکت ایران خودرو



شکل ۵. مدل شایستگی سطوح مدیریتی شرکت ایران خودرو

شرکت ایران خودرو که در راستای نیل به تعالی، استراتژی‌های تحول دیجیتال را در ابلاغیه اهداف و چشم‌اندازهای خود دارد؛ در حال حاضر از منظر بلوغ دیجیتالی در سطح میانی قرار گرفته و دارای پلتفرم‌های مخصوص جهت ثبت شایستگی‌ها و مهارت‌های کارکنان می‌باشد. این پلتفرم‌ها که با توجه به شرایط سازمان و مبتنی بر معیارهای ONET طراحی شده‌اند؛ در اختیار کلیه کارکنان قرار گرفته و اطلاعات خوداظهاری کارکنان از طریق آن‌ها جمع‌آوری می‌گردد. لذا پس از تکمیل فرم‌های نیازسنجی توسط مدیران پروژه در فاز اول، فرآیند تطبیق نیازمندی‌های اعلام شده با بانک اطلاعات خوداظهاری کارکنان انجام گردید (تحلیل شکاف).

● **عوامل فرم فعالیت:** ویژگی‌های فعالیت، تحصیلات، زمان فعالیت، نرم‌افزارهای تخصصی لازم و موردنیاز، تجارب موردنیاز، دانش مورد نیاز، آموزش‌های تخصصی مورد نیاز، توانمندی و مهارت مورد نیاز، شایستگی‌های رفتاری و حرفه‌ای مورد نیاز.

● **عوامل فرم شناسایی استعداد:** اطلاعات فردی، تحصیلی، مهارت‌های کامپیوتری، تجارب، آموزش‌های حرفه‌ای، دانش، تدریس، تألیف، ترجمه، مقاله، ثبت اختراع، نوآوری و خلاقیت، مشارکت در پروژه‌های شرکت، عضویت در مجامع فنی و حرفه‌ای، عضویت در گروه کاری نمونه، توانمندی، مهارت‌های فنی و تخصصی، قابلیت‌ها، شایستگی‌های رفتاری و تخصصی.

در پایان، کلیه افراد دارای شرایط احراز استعداد (کاندید استعداد) به کانون ارزیابی استعداد متشکل از نمایندگان واجد شرایط و تجربه معرفی شدند. هدف از تشکیل این کانون، ایجاد شفافیت برای کلیه پرسنل و جلوگیری از هرگونه تصمیم‌گیری در جعبه‌ی سیاه، عدم سوء تعبیر از مفهوم استعداد و همچنین رعایت اصل عدالت محوری در ارزیابی‌ها است بنابراین فردی که به‌عنوان استعداد معرفی می‌گردد؛ می‌بایست مورد تأیید کمیته‌ی ارزیابی نیز قرار گیرد. شکل ۶ نحوه اجرای این بخش از طرح را نشان می‌دهد.

علاوه بر این، تحلیل نقش فرد در ساختار سازمانی، نتایج ارزیابی‌های کمی و کیفی عملکرد و سوابق اجرایی فرد نیز در این فرم

مدیریت استعدادها، می‌بایست ساختار و نظام‌های خاصی جهت انگیزش، نگهداشت و توسعه این افراد در نظر گرفته شود. نظام‌هایی مانند ارزیابی عملکرد، جبران خدمت، سبک رهبری مدیران و ... باید همسو با استراتژی مدیریت استعدادها بازطراحی شوند. ضروری است تا بسته‌های جبران خدمات استعدادها مطابق با انتظارات آن‌ها، شخصی‌سازی گردد. در این راستا می‌توان از برنامه‌های تعیین کارراه‌های شغلی برای افراد، ارتقاء عمودی و افقی، برنامه‌های توسعه فردی، مربی‌گری و منتورینگ و ... بهره‌گیری نمود.

● **پایش مستمر استعدادها:** در این مرحله بر اساس اقدامات اجرایی انجام شده در فازهای قبل که منجر به شناسایی استعداد و تعیین مکانیزم جبران خدمت آن شده است و همچنین براساس الزامات طرح مدیریت استعدادها، فرآیند پایش و ارزیابی مستمر استعدادها تعریف می‌گردد. اهم اقدامات این مرحله شامل: سنجش اثربخشی استعدادهای انتخاب شده از منظر سازمان و فرد، سنجش اثربخشی فرآیند توسعه و آموزش و در نهایت بازنگری و بهبود فرآیند مدیریت استعدادها (ابزارها و روش‌ها) می‌باشد.

● **پیاده‌سازی الگوی ارائه شده:** به منظور ارزیابی کارآمدی الگوی ارائه شده، مدل مذکور بر روی یکی از پروژه‌های در دست اجرای معاونت تحقیقات، طراحی و تکوین محصول شرکت ایران خودرو اجرا گردید. ذکر این نکته ضروری است که ساختار و ماهیت مشاغل پروژه‌ای (از لحاظ زمان، منابع مصرفی و خروجی‌های مربوطه) تفاوت‌هایی با سایر واحدهای شرکت دارد که می‌بایست به هنگام اجرای طرح، مد نظر قرار گیرند. براساس چارچوب مدیریت استعدادها در شرکت ایران خودرو، یکی از ورودی‌های مخزن استعداد، استعدادهای شناسایی شده از پروژه‌های مصوب است. لذا در گام اول، شناسایی استعدادهای فعلی پروژه در دستور کار قرار گرفت. بدین منظور ابتدا فعالیت‌های کلیدی و دانش بر مختص پروژه بر مبنای پژوهش‌های مرتبط و همچنین برگزاری جلسات کارشناسی با مدیران پروژه و اخذ نظرات خبرگان شناسایی شد. تعیین مصادیق مهارت‌های لازم جهت احراز شرایط استعداد نیز از طریق مرور پژوهش‌های انجام شده و مصاحبه انجام گردید. در نهایت، فرم‌های مربوطه تهیه شده و به منظور اعلام نیاز استعداد در اختیار مدیران پروژه قرار گرفت (نیازسنجی). در این مرحله براساس خروجی تحلیل ساختار مشاغل و شاغلین شرکت، باید مشخص گردد که نیاز به استعداد در چه سطحی (مدیریتی یا تخصصی - مهارت محور) اعلام شده است. در صورتی که نیاز به استعداد در سطوح مدیریتی (سرپرستی) اعلام شده باشد؛ افراد کاندید استعداد از خروجی فرآیند جانشین‌پروری و بر اساس مدل شایستگی سه‌وجهی سطوح مدیریتی شرکت ایران خودرو (شکل ۵) انتخاب خواهند شد و در غیر این صورت، شناسایی استعداد براساس معیارهای مشاغل تخصصی - مهارت محور انجام می‌پذیرد.

جدول ۳. شاخص‌های ارزیابی استعداد توسط کمیته‌ی ارزیابی

شاخص ارزیابی	ابعاد شاخص	تعریف	وزن
عملکرد	- فعالیت‌های علمی و تخصصی - مشارکت سازمانی - آموزش، تدریس و انتقال تجربه - عملکرد خاص و برتر مبتنی بر نتایج کلیدی - تحقق اخلاق، ارزش‌ها و شایستگی‌های رفتاری	- فعالیت‌های علمی، پژوهشی و تخصصی ارزنده - بهبود وضعیت سازمان با ایفای نقش در پروژه‌های مصوب شرکت - مهارت انتقال آموخته‌های خود به دیگران و همچنین درک و انتقال مطالب علمی - ابتکار، خلاقیت، نوآوری و تجربه حرفه‌ای بالا و ایجاد رشد مثبت در کیفیت و کمیت اجرای کار - الگوی عملی منشور اخلاقی سازمانی و الهام بخشی، جهت دهی و ایفای نقش محوری در بین کارکنان	۲۵ ۱۰ ۵ ۵۰ ۱۵
	قابلیت	- امکان جایگزینی دشوار - انحصار تخصص و تجربه - تعهد - هزینه بالای از دست دادن - کار تیمی	- فرد دارای اشراف به دانش، مهارت یا تخصص کمیاب است به گونه‌ای که یافتن جانشین برای او، امری زمان‌بر و دشوار باشد. - تخصص و مهارت فرد علاوه بر تأثیر محسوس در تحقق اهداف استراتژیک به گونه‌ای است که هیچ فردی را در شرکت نمی‌توان یافت که دارای تخصص مشابه او باشد. - فرد دارای انگیزه‌ی موفقیت، استقبال از چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌رو و پذیرش مسئولیت‌های جدید در جهت توسعه فردی و تعالی سازمانی باشد. - عملکرد فرد در زنجیره‌ی ارزش شرکت از سهم قابل توجهی برخوردار بوده و در تحقق مأموریت اصلی شرکت تأثیر عمده داشته باشد. - فرد دارای مهارت‌های تیم‌سازی، اثربخشی، تطبیق‌پذیری، حل تعارض و مسئولیت‌پذیری باشد.

شرایط از بقاء به موفقیت مستلزم ایجاد تحول اساسی در ساختارها و فرآیندهای منابع انسانی سنتی و حرکت به سمت رویکردهای نوین می‌باشد. این موضوع به‌ویژه با تحلیل نتایج نگرش‌سنجی‌های انجام شده در شرکت ایران خودرو اهمیت روزافزون می‌یابد. پیاده‌سازی الگوی مدیریت استعدادها ارائه شده در این پژوهش می‌تواند به‌عنوان نمونه‌ای تجربی، سایر شرکت‌های نوآور و بزرگ را در اجرای طرح‌های مشابه یاری رساند.

این خط استعداد شناسایی شده، مجموعه‌ای از افراد است که ممکن است در آینده و در پروژه‌های تحقیقاتی پیش رو در زمینه طراحی خودرو و بومی‌سازی تولید خودرو به آن‌ها نیاز داشته باشیم. با کشف این خط استعداد و ایجاد برنامه‌های توسعه‌ای برای آن‌ها می‌توان سایر استعدادها را نیز به بالفعل تبدیل کرد (پرکردن شکاف استعداد). شرکت ایران خودرو در برنامه‌ریزی استراتژیک پیش رو، مدل استخدامی خود را تغییر داده و فعالانه به دنبال نسل بعدی استعدادها است. مدیریت قوی روابط بین نسلی یک ابتکار مدیریتی است که بخش مهمی از استراتژی استعدادداری را تشکیل می‌دهد و منجر به ایجاد تجربه مثبت در مسیر سفر کارکنان به‌ویژه استعدادها می‌شود.

تیم منابع انسانی در ایران خودرو، برنامه تحرک داخلی (تمرکز بر

تحرک استعدادهای داخلی) را برای کارمندان خود توسعه می‌دهد. این برنامه‌ها به کارکنان اجازه می‌دهد چندین نقش را در خارج از نقش خود تجربه و با چالش‌های جدید مقابله کنند (حضور افراد خارج از نقش خود در پروژه‌های تحقیقاتی سازمان). لذا سایر فعالان این حوزه می‌توانند بینشی را در مورد عملکرد متفاوت کارکنان در نقش‌های گوناگون به دست آورند و از این طریق، مجموعه‌ای از کارکنان را پرورش دهند که برای پذیرش نقش‌های رهبری آمادگی داشته باشند. این بدان معناست که برنامه‌ی تحرک استعدادها داخلی اگر به درستی انجام شود؛ کارمندان را درگیر و متعهد به خود نگه می‌دارد و در عین حال منابع مستمری از استعداد را به سازمان‌ها ارائه می‌دهد.

منابع:

۱. ابوالعالی، بهزاد و غفاری، عباس، (۱۳۸۵). مدیران آینده: استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ سوم، ص ۲۸۵.
۲. برزگر، کیوان، روشن، سید علیقلی، بیژن، محسن، شهریاری، ملیحه و یعقوبی، محسن، (۱۴۰۰). چارچوب مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه به روش تحلیل مضمون، نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱، صص ۳۷-۷۲.

assets: Talent management. London: Price Waterhouse Coopers.

18. Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J. & Pepermans, R., (2013). The role of perceived organization justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource management review*, 23, pp. 341-353.

19. Hirsh, W., (2008). *Succession planning demystified* IES report 372, ISBN 1851843027, Institute for Employment Studied.

20. Hudson Research and Consulting Inc report, (2015).

21. Jiang, W., Zhao, X. & Ni, J., (2017). The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior, *Sustainability*, 9, pp. 1-17.

22. Krishnan, T., Scullion, H., (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises, *Human Resource management Review*, 27(3), pp. 431- 441.

23. Lucas.S.,(2021). How to Develop a Talent Management Framework for Your Organization, from the website of: <https://www.aihr.com>

24. Phillips, D. R. and Roper, K. O., (2009). «A Framework for Talent Management in Real Estate». *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), pp. 7-16.

25. Robbins, S & Judge, T., (2009). *Organization Behavior*, 13th ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc.

26. Rothwell, W.J., (2010). *Effective Succession Planning, Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, 4th Edition, New York, American Management Association.

27. Sabuncu, K. U., Karacay, G., (2016). Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey, 12th International Strategic Management Conference, Antalya, Turkey.

28. Silzer, R., & Dowell, B. E., (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.

29. Srivastava, P. and Bhatnagar, J., (2010). Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement, *Business Perspective*, 14(1-2), pp. 25-34.

30. Twenge, J. M., & Campbell, S. M., (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), pp 862-877.

31. Win with empathy: 2021 Global Talent Trends report, (2021). <https://www.mercer.com>

32. www.insights.boutintxp.com

33. www.mckinsey.com

۳. برغمندی، قاسم، قلی‌پور، آرین، (۱۳۹۴). بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعدادها در بانک رفاه، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۱، صص ۲۰۷-۲۲۷.

۴. جعفری مقدم، سعید، (۱۳۸۷). ارزیابی و انتخاب استعدادهای مدیریتی در شرکت برق تهران. (پروژه پژوهشی چاپ نشده)، تهران: وزارت نیرو.

۵. حسن پور، اکبر، عبدالهی، بیژن، جعفری‌نیا، سعید، معماری، محبوبه، (۱۳۹۸). طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۸، شماره ۹۳، صص ۹۳-۱۲۹.

۶. حمیدی نیا، روح اله، بلوچ بهرآسمانی، علی و کامرانی مهنی، محمدامین، ۱۳۹۹. بررسی تأثیر سبک رهبری معنوی و مدیریت استعداد بر استقرار نظام جانشین پروری در ستاد دانشگاه علوم پزشکی جیرفت، ششمین کنفرانس بین المللی علوم مدیریت و حسابداری، تهران.

۷. خالوندی، فاطمه و عباس‌پور، عباس، (۱۳۹۳). در جستجوی الگوی راهبردی مدیریت استعداد مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال ششم، شماره ۲۱، صص ۱۳۳-۱۷۲.

۸. دهقانان، حامد، افجه، سیدعلی‌اکبر، سلطانی، مرتضی و جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۷). مدل داده بنیاد از فرآیند مدیریت استعداد، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دهم، شماره ۴ (شماره پیاپی ۳۴)، صص ۷۵-۱۰۰.

۹. رضائیان، علی و فرزانه سلطانی (۱۳۸۸)، معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، پاییز، صص ۵۰-۷.

۱۰. شرکت مشاوره مدیریت ایلینا، (پاییز ۱۴۰۰). گزارش مدیران عامل (خودباوری؛ راه عبور از طوفان).

۱۱. صحت، سعید، تقوی فرد، محمدتقی، سلامی، رضا و افشاریان، مجتبی، (۱۳۹۸). الگویی برای پیاده‌سازی موفقیت آمیز مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان، مطالعات مدیریت راهبردی، دوره ۱۰، شماره ۳۷، صص ۴۱-۶۰.

۱۲. قلی‌پور، آرین، افتخار، نیره، ۱۳۹۶. مدیریت استعدادهای (نخبه‌یابی، نخبه‌داری و نخبه‌پروری)، مؤسسه کتاب مهربان نشر.

۱۳. مهری، داریوش، ابوالقاسمی، محمود، قهرمانی، محمد و محبوب، حسن، (۱۳۹۷). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در توسعه استعداد کارکنان، فصلنامه مدیریت نظامی، دوره ۱۸، شماره ۷۱، صص ۷۱-۱۰۲.

14. Berger, L., & Berger, D., (2004). *The Talent Management Handbook*, New York: McGraw-Hill.

15. Bersin, J., Agarwal, D., Pelster, B., & Schwartz, J., (2015). *Global Human Capital Trends, Introduction: Leading in the New World of Work*. New Jersey: Deloitte University Press.

16. Collings, D.G. and Mellahi, K., (2009). Strategic talent management: A review and research agenda, *Human resource management review*, 19(4), pp. 304-313.

17. Duttagupta, R., (2005). Identifying and managing your



بررسی اثربخشی مدیریت مشارکتی منابع انسانی بر روی نوآوری پایدار بنیادین

میناسادات موسوی

دانشگاه سمنان

هدف از نوشتن این مقاله واکاوی مباحث تنوریکی مباحث مرتبط به رویکرد مدیریت مشارکتی منابع انسانی بر نوآوری پایدار بنیادین با تأکید بر اشتراک دانش می‌باشد. به خصوص در این مقاله پیشنهادات و نظریاتی در زمینه مدیریت مشارکتی منابع انسانی و همچنین نوآوری پایدار بنیادین در سازمان و نقش میانجی اشتراک دانش مطرح گردیده است. به طور مثال، در این مقاله پیشنهاد شده که مدیریت مشارکتی سبب افزایش تعهد، خودمدیریتی و استقلال کارکنان شده و ۲۰ روش مدیریتی مشارکتی منابع انسانی معرفی گردید و سپس خلاقیت و نوآوری بنیادی و ریشه‌ای را در تولید محصولات، خدمات، فرآیندهای جدید بهبود بخشیده و اثرات زیست‌محیطی و اجتماعی نوآوری

بنیادی در سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد. همچنین اشتراک دانش سبب مشارکت و تعامل کارکنان در انتقال دانش شده است و این تعامل کارکنان، به ویژه در میان افرادی که دارای انواع مختلف دانش هستند، توانایی سازمانی برای نوآوری پایدار را افزایش می‌دهد، و به ایجاد جو فکری در سازمان کمک می‌کند که این می‌تواند از نوآوری حمایت کند. در این مقاله به بررسی اثربخشی مشارکتی منابع انسانی بر روی نوآوری پایدار بنیادی با تأکید بر اشتراک دانش اشاره شده، و هریک از روش‌های مدیریت مشارکتی منابع انسانی بر روی نوآوری با توجه کسب دانش مورد تحلیل قرار گرفته و در انتها نیز چارچوب مفهومی برای فهم بهتر این ارتباط ارائه گردیده است.

۱. مقدمه

به نظر کارل لگ (۱۹۹۵) منابع انسانی بسیار باارزش هستند و منبع ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان به شمار می‌آیند. آرمسترانگ و بارون (۲۰۰۲) این عقیده را دارند که امروزه کارکنان شرکت‌ها با مهارت‌ها، توانایی‌ها و تجربه‌هایی که دارند و انواع توانایی به‌کارگیری این‌ها برای تحقق منافع سازمان و کارفرما، می‌توانند عامل محوری در موفقیت سازمان به حساب آیند. در سازمان‌ها می‌توان از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و حل مسائل شرکت استفاده کرد و استقلال، ابتکار عمل و تعهد آنها را بالا برد [۳]. امروز در سازمان‌ها و محیط کار فعلی روش‌های سلسله‌مراتبی و بروکراتیک و مدیریت غیر صحیح به وفور یافت می‌شود و مدل‌های فعلی مدیریت و روش‌های منابع انسانی نوآوری و ارزش‌افزوده را در سازمان‌ها تحریک نمی‌کنند [۴]. بر این اساس محققان تلاش کردند دریابند که چه عناصری می‌توانند مشارکت در اشتراک دانش و نوآوری در محیط کار را تقویت کنند. نظریه تبادل اجتماعی بیان می‌کند که ادراکات کارکنان از ترتیبات سازمانی، می‌تواند سطح مشارکت و انگیزه

در عصر امروزه سازمان‌ها به دنبال کسب مزیت رقابتی ایجاد ارزش و فاکتورهای مهم برای رسیدن به موارد مطرحه هستند. در واقع امروزه نوآوری و سرمایه انسانی در سازمان‌ها فاکتورهای مهم برای رسیدن به این مزیت‌های رقابتی می‌باشد. نوآوری برای موفقیت سازمان، نوسازی و نجات آن علی‌الخصوص در محیط متغیر امروزی لازم است و این یعنی سازمان برای ایجاد محصولات، خدمات، بازار یا فرایندهای جدید و یا بهبود انواع قبلی باید ظرفیت کافی و مناسب داشته باشد [۱]. نوآوری همچنین در پایداری شرکت نقش مهمی دارد، محققان بر قرار دادن پایداری در هسته اصلی فعالیت‌های ارزش‌آفرین شرکت تأکید بسیار کرده‌اند و فعالیت‌های نوآورانه پایدار به طور فزاینده‌ای در تحقیقات آنان مورد تأیید قرار گرفته است [۲]. از سوی دیگر سرمایه انسانی نیز سبب ارزش در سازمان شده و در مدیریت منابع انسانی به کارکنان به مثابه سرمایه انسانی و نوعی دارایی و نه به طور صرف فقط هزینه متغیر، نگاه می‌شود. با توجه

رفتاری توضیح داده می‌شوند[۱۰]. با این تفاسیر، موضوع مورد علاقه در میان محققان، یافتن و توضیح این است که چه چیزی باعث این رفتارها می‌شود و این موارد با هدف کسب مزیت رقابتی، پیشی گرفتن از رقبای و توسعه نوآوری‌های موفق انجام می‌شود. در واقع در یک سازمان، مرکز نوآوری، ظرفیت کارکنان آن سازمان برای نوآوری است[۱۱]. کارکنان، منبع دانشی هستند که محصولات و خدمات جدید به آنها وابسته است[۱۰] و این دانش خود منبع ایده‌ها، نوآوری‌ها و رقابت بین سازمان‌ها است[۱۲].

۲-۱. نوآوری پایدار بنیادی

اولین کارهای نوآوری توسط شومپتر (۱۹۳۴) بیان و به‌عنوان یک عنصر کلیدی در رقابت و اثربخشی سازمان‌ها در بازار عنوان شده است. نوآوری یک راه برای پاسخ سازمان به تغییرات بیرونی، فشار رقبا، تغییر تقاضاهای مشتریان و نیازهای موجود به محصولات یا خدمات جدید است و یک الزام برای سازمان‌ها به حساب می‌آید[۱۳]. در زمان‌های قدیم نوآوری به‌عنوان پذیرش یک سیستم، خط‌مشی، برنامه، فرآیند، محصول یا خدمت جدید توسط سازمان تعریف می‌شد[۱۴] و براین اساس در انواع مختلف نوآوری مفاهیم و اهداف متفاوتی وجود داشت[۱۳]. شومپتر (۱۹۳۴) پنج نوع نوآوری را مطرح کرد: محصولات جدید، روش‌های تولید جدید، بازارهای جدید، منابع تأمین جدید و انواع جدید از سازمان‌های تجاری. با توجه به تحقیقات دامان‌پور (۱۹۹۱)، گسترده‌ترین انواع نوآوری از ماهیت آن استفاده می‌کند و با استفاده از تقسیم‌بندی اوسلو (۲۰۰۵)، نوآوری بازار، سازمان، محصول و فرآیند نامیده می‌شود و از بین آن‌ها نوع محصول جدید به دلیل تأثیر مستقیم روی عملکرد مطالعات بیشتری را به خود اختصاص داده است[۷]. نوع دیگری از تقسیم‌بندی

نوآوری وجود دارد که براساس میزان ریشه‌ای، نو و خطرپذیری آن است و نوآوری تدریجی و بنیادی نامیده می‌شود. نوآوری تدریجی تغییرات کم در محصولات، خدمات و فرآیندهای موجود براساس ظرفیت‌های فعلی است و این تغییرات کم و کوچک با استفاده از تکنولوژی‌های سطح پایین در محصولات و خدمات شرکت در پاسخ به نیاز مشتریان ایجاد می‌شود[۱۵]. این نوع از نوآوری معمولاً راحت‌تر توسط مشتریان پذیرفته می‌شود، زیرا تغییرات کم با توجه به محصولاتی که قبلاً توسط مشتری دیده شده، انجام

آنها را در کار تعیین کند. همچنین به‌اشتراک‌گذاری دانش نوعی از فرآیند مدیریت دانش هست که عملکرد کارکنان و سازمان را بهبود می‌بخشد و در فرآیندهای مدیریت دانش، منابع انسانی برای کسب موفقیت و استفاده از یک پایگاه دانش سازمانی، حیاتی هستند[۵]. تحقیقات در دوره‌های اخیر، در بسیاری از موارد تأثیرات روش‌های منابع انسانی بر نوآوری به خصوص ماهیت آن، با توجه به انواع محصولات، فرایندها و خدمات جدید بررسی می‌کند و تحقیقات کمی در رابطه با روش‌های مدیریت منابع انسانی با استفاده از رویکرد مشارکتی بر نوآوری انجام شده و یا به بررسی اثر منابع انسانی روی نوآوری تدریجی، سبزی، باز یا بسته و پایداری این نوآوری‌ها پرداخته شده است[۶]. علیرغم موفقیت‌های مدیریت منابع انسانی، هنوز نیاز به توسعه چارچوب‌های آن، همراه با مدیریت دانش و نوآوری، برای ارائه مکانیسم جامع‌تری برای این فرآیندها وجود دارد[۷]. از آنجایی که کارکنان دارای انواع مختلفی از دانش هستند و تعامل کارکنان می‌تواند منجر به کسب و اشتراک دانش شود، باید به نقش کارکنان در ارتقای نوآوری از طریق فعالیت‌های مدیریت دانش توجه بیشتری شود. با این حال، از آنجا که نوآوری یک فرآیند چندوجهی است، مشارکت کارکنان در به‌اشتراک‌گذاری دانش و پیشنهاد ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید در طول معرفی نوآوری ممکن است نوسان نیز داشته باشد[۵]. بنابراین، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و استفاده از رویکرد مشارکتی در آن می‌تواند باعث ایجاد تعامل پایدار و تمایل در اشتراک دانش گردد. به طور خاص، براساس نظریه تبادل اجتماعی، این مقاله به ادبیات اخیر به تحقیق درباره‌ی پیوند مدیریت مشارکتی منابع انسانی و نوآوری پایدار بنیادی می‌پردازد[۵] و قصد بررسی این دو متغیر را دارد، مسئله مهم این است که ما به سراغ نوآوری پایدار بنیادین رفتیم، چون نیاز به تلاش بیشتر توسط سازمان دارد، کمتر

مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و ارتباط آن با پرسنل به‌طور زیادی بررسی نشده، ولی برای موفقیت و رقابت شرکت‌ها در محیط پویای امروزه ضروری است.

۲. پیشینه نظری

بخش بزرگی از بهبود عملکرد و فعالیت‌های مرتبط با نقش‌هایی که کارکنان ممکن است در آن باشند، با جنبه‌های رفتاری روابط کاری توضیح داده می‌شوند[۹]. به‌عنوان مثال، عناوینی مانند رفتار کاری نوآورانه، مشارکت، انگیزه، و کسب دانش و به‌اشتراک‌گذاری آن، با ویژگی‌های



علیرغم موفقیت‌های

مدیریت منابع انسانی، هنوز

نیاز به توسعه چارچوب‌های

آن، همراه با مدیریت

دانش و نوآوری، برای ارائه

مکانیسم جامع‌تری برای این

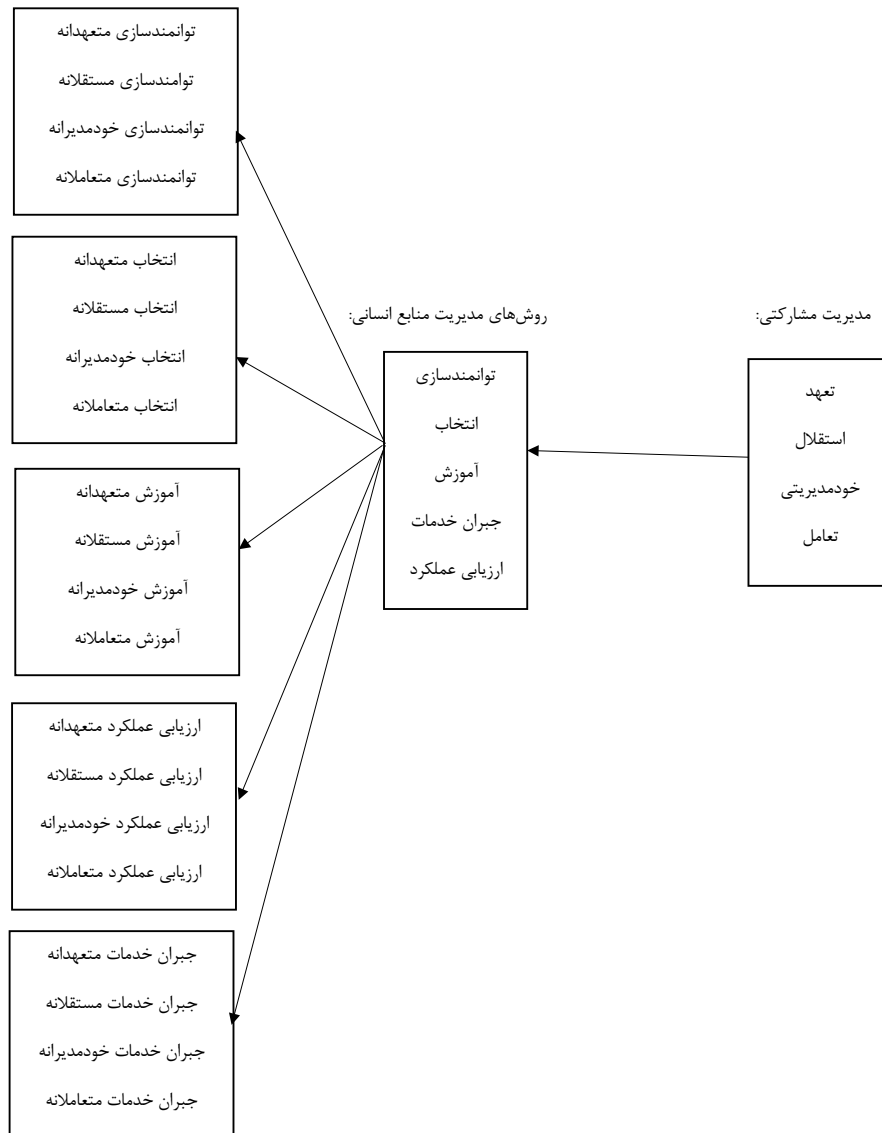
فرآیندها وجود دارد

دست می‌یابد و آن را می‌آموزد. در این مورد بهترین پاداش‌ها، عزت نفس و پاسخ به نیازهای درونی است و نتیجه مستقیم تلاش برای دستیابی به اهداف تجاری سازمان باشد، در عصر صنعتی جدید فقط نیمی از هوش افراد مورد استفاده قرار می‌گیرد [۱۸] و نیاز به استفاده بیشتری از آن است. هاجزلر (۲۰۱۱) نوعی سبک مدیریتی که مشارکتی نامیده می‌شود و چهار ویژگی کلی دارد را بیان می‌کند. این چهار ویژگی شامل تعهد (کارکنان به طور داوطلبانه وظایف خود را انجام می‌دهند و مایل به مذاکره در خصوص اهداف و رویه‌ها هستند)، تسلط، استقلال و معنادار بودن (سه نیازی که یک سیستم را ایجاد می‌کند و هر چه توجه بیشتری به آن شود و تعداد آن بیشتر باشد، انگیزه درونی کارکنان افزایش می‌یابد)، خودمدیریتی (ترتیبات سازمانی به گونه‌ای باشد که کسی، دیگری را مدیریت نکند) و تعامل (هر چه بیشتر نیاز تسلط و استقلال در افراد برآورده شود، افراد حس مشارکت بالاتر و تمایل بیشتر به کار را دارند و این سیستم نه تنها کارکردی و خودگردان است، بلکه در آن استقلال و آزادی عمل و همچنین خلاقیت بیشتری وجود دارد) است. در این میان لازم به ذکر است که مدیریت منابع انسانی، نگرش استراتژیک و یکپارچه به مدیریت باارزش‌ترین دارایی‌های یک شرکت یعنی کارکنانی که در آن کار می‌کنند و چه فردی و چه گروهی در منافع سازمان شریکند، دارد و مهمترین ویژگی آن، تأکید است که بر انسجام استراتژیک دارد که از بینش مدیریت و رهبری سازمان سرچشمه می‌گیرد و نیازمند تعهد کامل کارکنان به آن است [۴]. طبق نظریه تبادل اجتماعی (بلاو، ۱۹۶۴)، اجرای مدیریت منابع انسانی یک فرآیند اجتماعی است که به روابط تبادل اجتماعی بین بازیگران آن بستگی دارد و تعاملات بین این افراد باعث ایجاد تعهدات متقابل بین طرفین درگیر می‌شود. به همین دلیل، اگر کارکنان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را به عنوان یک نوع از سرمایه‌گذاری در توسعه و رشد خود درک کنند، ممکن است نسبت به اتخاذ نگرش‌ها و رفتارهایی که سازمان از آنها انتظار دارد، احساس تعهد کنند [۱۹]. تحقیقات قبلی تأکید کردند که مدیریت منابع انسانی شامل توانمندسازی، فرآیندهای انتخاب دقیق، آموزش و توسعه گسترده، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی و جبران خدمات است [۲۰]. این شیوه‌ها کلیدی برای ارتقای خلاقیت کارکنان و مشارکت دادن کارگران در فعالیتهای نوآورانه یک شرکت در نظر گرفته می‌شوند. هدف اصلی مدیریت منابع انسانی، ایجاد جوی است که در آن بتوان روابط مفید و سازنده‌ای به واسطه مشارکت و همکاری بین مدیریت و کارکنان است. با توجه به تعاریف و توضیحات فوق میتوان اینگونه عنوان کرد که رویکرد مدیریت مشارکتی منابع انسانی به معنای ساخت روابط مفید و سازنده [۳] مبتنی بر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و حل مسائل مربوط به شیوه‌های منابع انسانی (توانمندسازی، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران

خدمات) در شرکت [۱۳] و حمایت از تعهد، استقلال، خودمدیریتی و تعهد آن‌ها است [۴]. با توجه به تعریف، بیست عنصر کلیدی برای مدیریت مشارکتی منابع انسانی تعریف شده که در شکل (۱) نشان داده شده است، یعنی مدیریت مشارکتی منابع انسانی شامل توانمندسازی متعهدانه، مستقلانه، خودمدیرانه و متعاملانه می‌شود و سایر شیوه‌های منابع انسانی یعنی انتخاب، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و آموزش نیز این‌گونه نامگذاری می‌شوند [۳، ۴، ۵، ۱۳]. در ادامه مدیریت منابع انسانی، با توجه به رشد منابع داخلی شرکت به‌عنوان یک مزیت رقابتی که مشتق شده از دید منبع‌محور است، این ایده که سرمایه‌های انسانی فاکتور مهمی برای موفقیت سازمان است، قوت گرفته است. سرمایه انسانی نیز سبب ایجاد مزیت رقابتی پایدار نیز خواهد شد. پس با استفاده از دید منبع‌محور، یک دیدگاه نظری ارائه می‌شود که مبتنی بر توضیح این مسئله است که مدیریت منابع انسانی که با استراتژی شرکت ادغام می‌شود، بر روی نوآوری پایدار بنیادین ممکن است اثر داشته باشد [۲، ۴، ۵، ۱۳]. به گفته انگو، لاو و فولی (۲۰۰۸)، مدیریت منابع انسانی به نحوه مدیریت کارکنان تمرکز دارد [۴]. ما پیشنهاد می‌کنیم که تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر نوآوری بررسی شود [۵، ۱۳]. فرض اساسی در این رابطه این است که نوآوری در یک شرکت، قبل از هر چیز، یک موضوع انسانی است [۵]. توسعه دانش جدید لازم برای ایجاد محصولات یا فرآیندهای جدید به وجود دانش قبلی بستگی دارد، بنابراین مهارت‌ها و تجربه کارکنان برای نوآوری بنیادی از اهمیت بالایی برخوردار است [۲]. با در نظر گرفتن ماهیت انسانی نوآوری، مدیریت مشارکتی منابع انسانی می‌تواند توانایی سازمان را برای نوآوری افزایش دهد. به طور خلاصه، شیوه‌های مدیریت مشارکتی منابع انسانی نقش کلیدی در ایجاد یک محیط کاری مناسب ایفا می‌کند که نوآوری سازمانی را تحریک می‌کند و مدیریت منابع انسانی در صورت اعمال مشترک به جای جداگانه، نوآوری را بیشتر تحت تأثیر قرار می‌دهد [۴، ۱۲، ۵].

روش‌های مدیریت مشارکتی منابع انسانی

در این خصوص شیوه‌های مدیریت مشارکتی منابع انسانی و ارتباط آن‌ها با نوآوری بررسی می‌شود. توانمندسازی به‌عنوان تفویض قدرت و مسئولیت از سطوح بالاتر در سلسله مراتب سازمانی به کارکنان سطوح پایین، تعریف می‌شود و اغلب به‌عنوان یکی از محرک‌های اصلی خلاقیت کارکنان شناسایی می‌شود [۲۱] و با سطح بالایی از استقلال در عملکرد شغلی، کارکنان را تشویق می‌کند تا ایده‌های جدید و دانشی را به اشتراک بگذارند، که می‌تواند نوآوری را افزایش دهد [۲]. برخی از مطالعات، شواهد تجربی از تأثیر مثبت و معنادار توانمندسازی کارکنان بر نوآوری ارائه می‌کنند [۲۱]. توانمندسازی متعهدانه یک عامل انگیزشی است که از طریق احساس خودکارآمدی افراد افزایش



شکل ۱. مدیریت مشارکتی منابع انسانی [۲،۱۳،۵،۴]

می‌یابد و فرد داوطلبانه و با تعهد کامل تفویض قدرت انجام می‌شود، توانمندسازی مستقلانه این عمل را با استقلال کامل و با رأی و تسلط خود انجام دهند، و توانمندسازی خودمدیرانه در راستای این است که بدون مدیریت کردن فرد دیگری، تفویض قدرت و اختیار به سطوح پایین سازمان صورت گیرد. در آخر توانمندسازی متعاملانه به معنی تمایل بیشتر برای به مشارکت کامل در اقدامات این بخش باشد [۱۳،۴،۵]. شرکت‌های موفق از بخش‌های استخدام و انتخابی استفاده می‌کنند که به طور نظامند به دنبال استعداد‌های جدید برای ایجاد مجموعه‌ای از کارگران خلاق هستند. انتخاب کارگران با مهارت‌های مناسب به این معنی است که شرکت می‌تواند دانش را از منابع مختلف دریافت و سپس ادغام کند و در نتیجه تولید ایده‌ها را تحریک کند [۱۳]. استخدام متعهدانه در این قسمت شامل این است

که داوطلبانه توسط کارکنان، فرآیند جذب و استخدام استعداد‌های جدید انجام شود و نوع مستقلانه آن به معنی دیدی مستقلانه و مسلط و معنادار به فرآیند انتخاب کارکنان است. نوع خودمدیرانه به معنای عدم انتخاب توسط مدیران و همکاری کارکنان در آن است. انتخاب متعامله نیازمند حس مشارکت و تعامل بیشتر پرسنل و کارکنان در این فرآیند است [۵،۱۴،۱۳]. اگر یک شرکت به کارکنان خود آموزش‌های گسترده‌ای در کسب و توسعه دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های جدید برای انجام وظایف ارائه دهد، ممکن است ظرفیت خود را برای نوآوری افزایش دهد و این آموزش باید به گونه‌ای طراحی شود که کارکنان را در معرض ایده‌های جدید و تجربیات مختلف قرار دهد و به طور کلی نوآورترین شرکت‌ها برنامه‌های آموزشی را به میزان بیشتر و با تداوم بیشتری نسبت به شرکت‌های کمتر نوآور اجرا می‌کنند [۲۲]. در

بخش آموزش متعهدانه، فرآیند به صورت داوطلبانه و توسط کارکنان صورت گیرد، نوع مستقلانه با استقلال کارکنان در این حوزه و آموزش خودمدیرانه به معنای عدم نیاز آموزش از سوی رده بالاهای سازمان است و در انتها آموزش متعاملانه نیاز به مشارکت کارکنان و تمایل بیشتر به کار در حوزه‌ی آموزش دارد [۵، ۱۳، ۴]. به گفته کالینز و کلارک (۲۰۰۳)، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات اصلی‌ترین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی هستند که شرکت‌ها می‌توانند برای تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان و مشارکت دادن آنان در اهداف شرکت استفاده کنند. چهار نوع ارزیابی عملکرد در این قسمت مطرح می‌شود که شامل نوع متعدهانه به معنی تعهد و داوطلبانه بودن این فعل توسط خود کارکنان، نوع مستقلانه در خصوص نوعی از استقلال و تسلط در ارزیابی عملکرد فرد توسط خود، اما در نوع خودمدیرانه، بدون نیاز به مدیریت و سرپرست این ارزیابی عملکرد انجام گیرد و متعاملانه حس مشارکت هر فرد را در این ارزیابی برای بهبود عملکرد و تمایل بیشتر به انجام این مشارکت است. این موضوع را می‌توان با ایجاد مکانیسم‌های ارزیابی عملکرد اندازه‌گیری کرد که آیا کارکنان رفتار نوآورانه از خود نشان می‌دهند یا خیر. بنابراین، ارزیابی عملکرد می‌تواند تعهد کارگران به نوآوری را افزایش دهد [۱۳]. بخش بعدی جبران خدمات هست که طبق مدل ما از مدیریت مشارکتی منابع انسانی شامل انواع متعدهانه (با اختیار کامل این بخش با همکاری کارکنان صورت گیرد)، مستقلانه (توسط کارکنان در حوزه دریافت جبران خدمات‌های نقدی و غیرنقدی)، خودمدیرانه (نیاز به هدایت و مدیریت از جانب فرد دیگری برای جبران خدمات نباشد) و متعاملانه (مشارکت و تمایل بالای کارکنان در جبران خدمات با ارائه راهکارهای جذاب و خلاقانه) است و نیز نقش کلیدی در نوآوری دارد و برای پاداش دادن به خلاقیت، ریسک‌پذیری و نگرش نوآورانه

مفید است، زیرا انگیزه‌های پولی این نوع رفتارها را تشویق می‌کند. با توجه به ادبیات موضوع مورد بررسی، همچنین پاداش‌های انعطاف‌پذیر مناسب‌ترین راه برای تقویت نوآوری هستند. مطالعات تجربی به این موضوع پرداخته‌اند که مدیریت منابع انسانی بر نوآوری محصول، نوآوری فرآیند یا نوآوری اداری و فنی تأثیر دارد [۱۳]. پس با توجه به اینکه کدام شیوه‌های مدیریت منابع انسانی باید این سیستم‌ها را تشکیل دهند، تحقیقات قبلی تأکید کرده‌اند که سیستم‌های آن باید شامل رویکرد مدیریت مشارکتی در

توانمندسازی، فرآیندهای انتخاب دقیق، آموزش و توسعه گسترده، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، جبران خدمات و پاداش باشد [۱۳، ۴، ۲۳]. در یک سیستم مدیریت منابع انسانی، یک فرآیند انتخاب دقیق و آموزش گسترده به سطح بالایی از سرمایه انسانی برای نیروی کار می‌رسد. علاوه بر این، جبران خدمات و مزایای گسترده برای کارگران، امکان استخدام کارمندان بسیار ماهر را در سازمان فراهم می‌کند. در نهایت، یک سیستم مدیریت منابع انسانی که بر توانمندسازی تأکید دارد، به افراد کمک می‌کند تا خلاق باشند و مهارت‌های جدید بیاموزند [۱۳]. بنابراین فرض ما بر این است که در شرکت‌ها برای دسترسی به نوآوری پایدار بنیادی و ریشه‌ای از مدیریت مشارکتی منابع انسانی با استفاده از دیدگاه پیکربندی که ترکیب تمام موارد شیوه‌های منابع انسانی است، می‌توان استفاده کرد. یعنی با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و حل مسائل مربوط به شیوه‌های منابع انسانی (توانمندسازی، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات) می‌توان توانایی سازمان برای نوآوری بنیادی پایدار را افزایش داد.

فرض ۱: یک سیستم مدیریت مشارکتی منابع انسانی که به سمت تغییر و خلاقیت هدایت می‌شود، تأثیر مثبت و مستقیمی بر نوآوری پایدار بنیادی دارد.

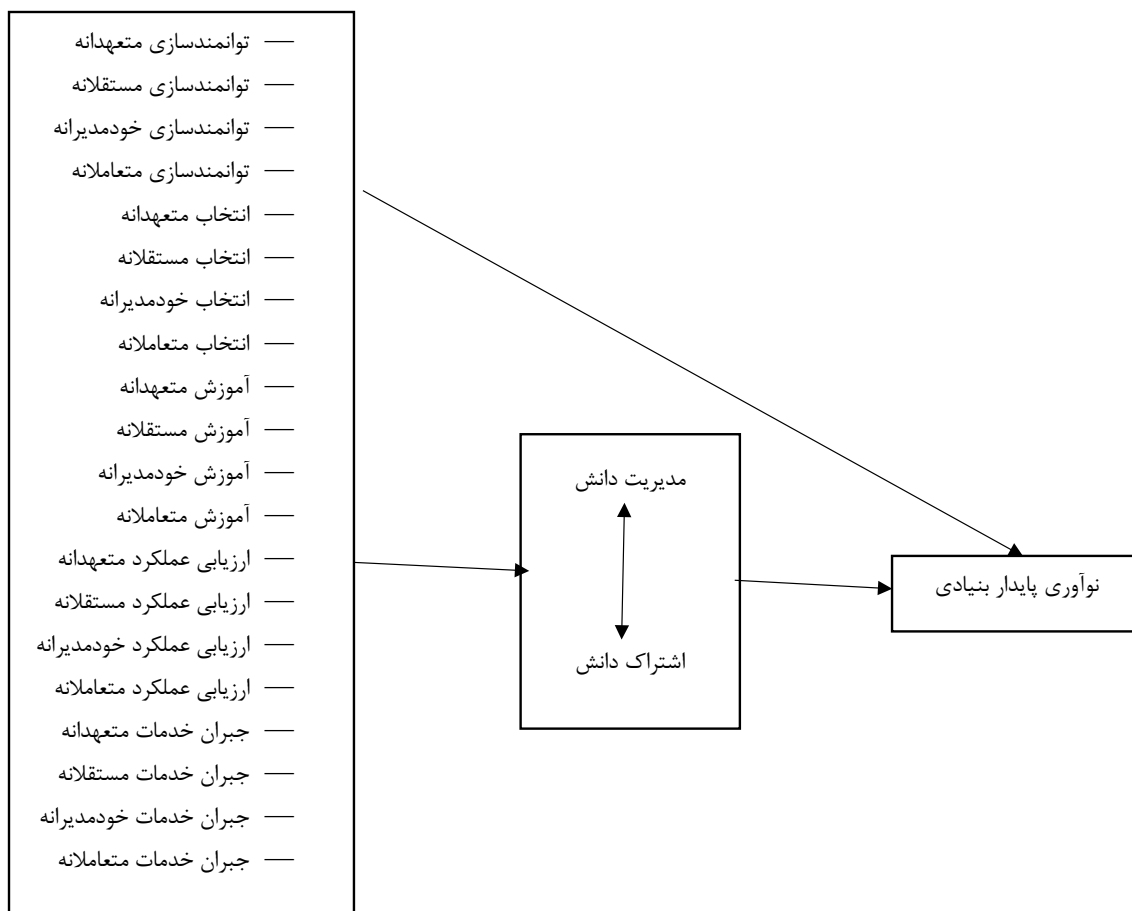
۲-۳. اشتراک دانش در مدیریت مشارکتی منابع انسانی و نوآوری پایدار بنیادی

دانش به‌عنوان ترکیبی از تجربیات، اطلاعات، درک مفاهیم مختلف و حقایق و رابطه متقابل بین آنها تعریف می‌شود که می‌تواند چارچوب و راه‌های اصلی برای به دست آوردن و درک اطلاعات جدید را فراهم کند که ممکن است عملکرد را تسهیل کند [۴]. اساساً، دانش از افراد سازمان سرچشمه می‌گیرد و توسط آن نگهداری می‌شود. رفتارهای کارکنان و تمایل آنها برای به دست آوردن و به اشتراک گذاشتن دانش خود تحت تأثیر اقدامات اعمال شده توسط مدیریت است [۲۴]. تحقیقات مدیریت دانش فرآیندهای مختلفی را برای درک اینکه دانش چیست و چگونه شکل می‌گیرد، شناسایی کرده است. در میان این فرآیندها، کسب دانش و به‌اشتراک‌گذاری به‌عنوان بخش مهمی از مدیریت دانش شناسایی می‌شود. کارکنان، مخازن دانش و فرآیندهای مدیریتی مختلف آن هستند. بخش



در شرکت‌ها برای دسترسی به نوآوری پایدار بنیادی و ریشه‌ای از مدیریت مشارکتی منابع انسانی با استفاده از دیدگاه پیکربندی که ترکیب تمام موارد شیوه‌های منابع انسانی است، می‌توان استفاده کرد

مدیریت مشارکتی منابع انسانی



شکل ۲. مدل مفهومی بررسی اثر مدیریت مشارکتی منابع انسانی بر نوآوری پایدار بنیادی با تأکید بر اشتراک دانش

دانش به کارکنان و دریافت دانش از کارکنان [۲۵]. این امر تعامل بین کسب دانش و اشتراک دانش را برجسته می‌کند، که هر دو برای عملکرد و نوآوری سازمانی حیاتی هستند [۲۶]. در نتیجه، اگر سازمان‌ها بخواهند ظرفیت‌ها و دانش کارکنان خود را برای نوآوری و رقابت بیشتر در بازار توسعه دهند، باید سیستم مدیریت منابع انسانی را پیاده‌سازی کنند که رفتارهای کارکنان را در زمینه اشتراک دانش ارتقا دهد. بسیاری از فعالیت‌های نوآوری به کارکنان و ورودی‌های آنها در فرآیندهای مرتبط بستگی دارد، آنها سنگ بنای نوآوری هستند، زیرا منبع ایده‌ها هستند و مراحل مختلف توسعه محصول یا فرآیند را پردازش می‌کنند. اشتراک دانش باعث می‌شود تا توسعه دانش فردی و سازمانی به‌عنوان منابع سازمانی در نظر گرفته شوند که می‌تواند به رقابت و نوآوری کمک کند. همچنین اشتراک دانش از فرآیند چند مرحله‌ای نوآوری پشتیبانی می‌کند، که معمولاً نیازمند حمایت مستمر و ورودی از سطوح مختلف است. از کارکنان انتظار می‌رود در هر مرحله در نوآوری شرکت کنند و کلید مشارکت آنها دانش آنهاست. نوآوری پایدار بنیادین مستلزم معرفی ایده‌های جدید و

عمده‌ای از فعالیت‌های کارکنان نیازمند دانش برای تسهیل در تکمیل کار و به اشتراک‌گذاری دانش برای گسترش اکتشاف بالقوه ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید است. اگر دانش به اشتراک گذاشته نشود، به خودی خود ارزشی ایجاد نخواهد کرد. ایجاد انگیزه در کارکنان برای به اشتراک‌گذاری دانش مستلزم مجموعه‌ای از ترتیبات سازمانی است. به ویژه، مواردی که با مدیریت منابع انسانی مرتبط هستند و همچنین کیم و لی (۲۰۱۰) دریافتند که قابلیت‌های به اشتراک‌گذاری دانش نیازمند تعامل و همکاری بین کارکنان است. در به اشتراک‌گذاری دانش، کارکنان باید احساس کنند که می‌خواهند این کار را انجام دهند. برای اینکه این اتفاق بیفتد، جنبه‌های انگیزشی، درگیری و مشارکت در رابطه شغلی باید وجود داشته باشد. کاملو اورداز و همکاران (۲۰۱۱) دریافتند که اشتراک دانش به طور مثبت بر عملکرد نوآوری تأثیر می‌گذارد [۴]. اشتراک دانش منجر به تولید ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید و تفکر انتقادی می‌شود، بنابراین می‌تواند ظرفیت نوآوری سازمان را افزایش دهد [۱۲]. در واقع، اشتراک دانش شامل دو فرآیند است: به اشتراک‌گذاری یا دادن

انسانی به‌عنوان ساخت روابط مفید و سازنده مبتنی بر مشارکت کارکنان، در تصمیم‌گیری‌ها و حل مسائل مربوط به شیوه‌های منابع انسانی (توانمندسازی، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات) در شرکت و حمایت از تعهد، استقلال، خودمدرییتی و تعامل کارکنان معرفی شده است و در ادامه نوآوری پایدار بنیادین به معنای تغییر بنیادی، ریشه‌ای و اساسی در تکنولوژی شرکت که منجر به تولید محصول جدید، خدمت جدید، فرآیند جدید، سیستم‌های محصول-خدمت جدید و همچنین مزایای زیست محیطی و یا اجتماعی در طول چرخه عمر آن می‌شود، تعریف می‌گردد. در این میان اشتراک دانش به‌عنوان یک نیروی محرک برای نوآوری بنیادی و مشارکت کارکنان در سازمان محسوب شده است. در این خصوص عنوان شد تعامل کارکنان، به ویژه در میان افرادی که دارای انواع مختلف دانش هستند، توانایی سازمانی برای نوآوری را افزایش می‌دهد، و اشتراک دانش به ایجاد جو فکری در سازمان کمک می‌کند که می‌تواند از نوآوری حمایت کند و اگر سازمان‌ها بخواهند ظرفیت‌ها و دانش کارکنان خود را برای نوآوری و رقابت بیشتر در بازار توسعه دهند، باید مدیریت مشارکتی منابع انسانی را پیاده‌سازی کنند که رفتارهای کارکنان را در زمینه اشتراک دانش ارتقا دهد و نوآوری پایدار بنیادی در سازمان را باعث شوند.

منابع:

1. Bhatnagar, J., 2012. Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928-951.
2. Hende, E G., Dunker F G., 2013. Sustainability-Oriented Innovation, *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*: Heidelberg, Germany; New York: Springer
3. Armstrong, M and Baron, 2002. Strategic HRM: The route to improved business performance, *Chartered Institute of Personnel and Development*, London.
4. Rolkova, M and Farkasova, V, 2015. The features of participative management style, 2nd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM, Prague, Czech Republic.
5. Thneibat, M., 2021. The effect of perceived rewards on radical innovation: the mediating role of knowledge management in Indian manufacturing firms, *Heliyon* 7, e07155
6. Murphy, L., Huggins, R., & Thompson, P., 2016. Social capital and innovation: A comparative analysis of regional policies. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 6(34), 1025-1057.
7. Damanpour, F., 1991. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Acad. Manag. J.* 34 (3), 550-590.

پیشرفت‌های عمده به محصولات و خدمات موجود است. در سطح فردی، نوآوری پایدار بنیادین مستلزم دو عامل است: اشتراک دانش و محرک‌های شخصی [۲، ۴]. از آنجایی که نوآوری بنیادی منجر به ایجاد ارزش و توسعه رقابت سازمانی با نرخی متفاوت از نوآوری افزایشی می‌شود، نیازمند آن است که کسب دانش جدید در سطوح مختلف مرحله نوآوری اعمال شود. منابع دانش بدون اشتراک آن تقریباً هیچ ارزشی برای نوآوری نخواهد داشت، زیرا این یک فرآیند چندوجهی است که نیاز به تغذیه مداوم از منابع و دانش دارد، زیرا اینها مواد خام برای تأمین آن هستند. مهمتر از همه، از آنجایی که نوآوری یک فرآیند پیچیده است، دانش به کارکنان توانایی کنترل و سازماندهی فرآیندهای نوآوری را می‌دهد. دانشی که در میان کارکنان به اشتراک گذاشته می‌شود، راحت‌تر در هنجارهای سازمانی ادغام می‌شود و می‌تواند ارزش بیشتری در تقویت نوآوری ایجاد کند [۴]. مسئله دیگر این است که واحدهای سازمانی نیز دارای انواع مختلفی از دانش هستند، به این معنی که دانش در سطح سازمانی پراکنده است [۲۷]. چنین دانشی در طول فرآیندهای نوآوری بسیار مورد نیاز است، زیرا دانش فردی ممکن است، اگر در راستای ارزش‌های سازمانی به اشتراک گذاشته نشود، منسوخ می‌شود [۱۲]. کوهن و لوینتال (۱۹۹۰) بر اهمیت به‌اشتراک‌گذاری دانش برای نوآوری تأکید کرده‌اند. تعامل کارکنان، به ویژه در میان افرادی که دارای انواع مختلف دانش هستند، توانایی سازمانی برای نوآوری را افزایش می‌دهد، و اشتراک دانش به ایجاد جو فکری در سازمان کمک می‌کند که می‌تواند از نوآوری حمایت کند. برای اینکه دانش بهتر مورد استفاده قرار گیرد و در نتیجه منجر به نوآوری مؤثر شود، هم فرستنده و هم گیرنده دانش باید مایل به انتقال و جذب دانش به منظور ایجاد چیزی جدید باشند. سوان و همکاران (۲۰۰۷) و براچوس و همکاران (۲۰۰۷) هر دو دریافته‌اند که اشتراک دانش به طور قابل توجهی بر نوآوری تأثیر می‌گذارد. بر اساس مطالعات و تحقیقات قبلی به این فرض‌ها رسیدیم که:

- ۱) مدیریت مشارکتی منابع انسانی بر روی به‌اشتراک‌گذاری دانش اثرگذار است.
- ۲) اشتراک‌گذاری دانش بر روی نوآوری پایدار بنیادی اثرگذار است.
- ۳) اشتراک‌گذاری دانش نقش میانجی را بین مدیریت مشارکتی منابع انسانی و نوآوری پایدار بنیادی ایفا می‌کند.

۳. نتیجه‌گیری

در این مقاله سعی شده تا تعریفی نو و بدیع از مدیریت مشارکتی منابع انسانی و نوآوری پایدار بنیادی ارائه و سپس به بررسی اثر مدیریت مشارکتی منابع انسانی بر نوآوری پایدار بنیادی با تأکید بر اشتراک دانش پرداخته شود. در این مدل، مدیریت مشارکتی سرمایه

18. Uriga, J., 2011. Ako bude vyzerat' práca o desať rokov. *Trend*, 12.5., 14-17.
19. Blau, P.M., 1964. *Exchange and Power in Social Life*. Wiley, New York, NY.
20. Collins, C. J., & Clark, K. D., 2003. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
21. Mazzei, M. J., Flynn, C. B., & Haynie, J. J., 2016. Moving beyond initial success: Promoting innovation in small businesses through high-performance work practices. *Business Horizons*, 59(1), 51-60.
22. Siyamtinah, H. S., 2016. Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*, 21(4), 196-203.
23. Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H. L., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
24. Fores, B., Camison, C., 2016. Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size? *J. Bus. Res.* 69 (2), 831-848.
25. Cabrera, E.F., Cabrera, A., 2005. Fostering knowledge sharing through people management practices. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 16 (5), 720-735.
26. Cabrera, A., Collins, W.C., Salgado, J.F., 2006. Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 17 (2), 245-264.
27. Camelo-Ordaz, C., García-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., Valle-Cabrera, R., 2011. The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 22 (7), 1442-1463.
8. Damanpour, F., 2010. An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations. *Br. J. Manag.* 21, 996-1010.
9. Sun, L., Aryee, S., Law, K.S., 2007. High-performance human resource practices, citizenship behavior and organizational performance: a relational perspective. *Acad. Manag. J.* 50 (3), 558-577.
10. Rai, A., Ghosh, P., Chauhan, R., Singh, R., 2018. Improving in-role and extra-role performances with rewards and recognition: does engagement mediate the process? *Manag. Res. Rev.* 41 (8), 902-919.
11. Jiang, J., Wang, S., Zhao, S., 2012. Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 23(19), 4025-4047.
12. Andreeva, T., Vanhala, M., Sergeeva, A., Ritala, P., Kianto, A., 2017. When the fit between HR practices backfires: exploring the interaction effects between rewards for and appraisal of knowledge behaviours on innovation. *Hum. Resour. Manag. J.* 27 (2), 209-227.
13. Jimenez-Jimenez, D., Barba-Aragon, M., 2020. Innovation and human resource management fit: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 26, 364-381.
14. Ardito, L., & Petruzzelli, A. M., 2017. Breadth of external knowledge sourcing and product innovation: The moderating role of strategic human resource practices. *European Management Journal*, 35(2), 261-272.
15. Ardito, L., Petruzzelli, A. M., & Albino, V., 2015. From technological inventions to new products: A systematic review and research agenda of the main enabling factors. *European Management Review*, 12(3), 113-147.
16. Xie, X., Wanga, L., & Zeng, S., 2018. Inter-organizational knowledge acquisition and firms' radical innovation: A moderated mediation analysis. *Journal of Business Research*, 90, 295-306.
17. Urban, J., 2011. Jak bránit demotivaci zaměstnanců. *Human Resources Management*, 4, 31.



در نوزدهمین همایش ملی تعالی سازمانی مطرح شد: تعالی و نوآوری پایدار سازمانی

اشاره ■ ■ ■ ■

شرکت فولاد مبارکه اصفهان موفق به کسب تندیس زرین در بخش ساخت و تولید در سطح سازمان های بزرگ شد و تندیس سیمین به شرکت مادر تخصصی هلدینگ توسعه معادن و صنایع معدنی خاورمیانه (میدکو) رسید. همچنین در دوره نوزدهم جایزه ملی تعالی سازمانی، تندیس بلورین در بخش ساخت و تولید در سطح سازمان های بزرگ به سه شرکت فولاد هرمزگان جنوب، شرکت پتروشیمی لاله و شرکت فولاد سیرجان ایرانیان تعلق گرفت. همچنین شش شرکت تقدیرنامه چهار ستاره، ۹ شرکت تقدیرنامه سه ستاره، چهار شرکت تقدیرنامه دو ستاره، هفت شرکت موفق به دریافت تقدیرنامه تک ستاره، و ۸ شرکت موفق به کسب گواهی تعهد به تعالی شدند.

در ادامه گزیده ای از سخنرانی ابوالفضل کیانی بختیاری، مدیرعامل سازمان مدیریت صنعتی در این همایش را می خوانید.

نوزدهمین همایش ملی تعالی سازمانی روز سه شنبه سوم اسفند ماه سال جاری در مرکز همایش های سازمان مدیریت صنعتی با حضور ابوالفضل کیانی بختیاری، مدیرعامل سازمان مدیریت صنعتی و قائم مقام شورای راهبری جایزه ملی تعالی سازمانی؛ میرسامان پیشوایی، رئیس سازمان ملی بهره وری ایران؛ وجیه الله جعفری معاون وزیر و رئیس هیئت عامل ایمیدرو؛ محسن صالحی نیا معاون وزیر و رئیس هیئت عامل سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران؛ حمیدرضا بابایی مسلمان، مدیر مرکز تعالی سازمانی و دبیر همایش تعالی سازمانی و مقامات، مسئولین و مدیران ارشد شرکت های سرآمد ایرانی و با رعایت پروتکل های بهداشتی برگزار شد و در این مراسم از برندهای برتر کشور در حوزه تعالی سازمانی تجلیل گردید. موضوع اصلی این همایش ملی، تعالی و نوآوری پایدار سازمانی بود. در این همایش،

ظهور تکنولوژی ها و نوآوری هایی بوده ایم که تاریخ بشر را متحول کرده اند. هر یک از این نوآوری ها به نوعی نقطه عطفی در زندگی بشر بوده اند. نوآوری های قرن بیست و یکم، به ندرت نوآوری های انفجاری هستند، بلکه اکثراً نوآوری های تدریجی هستند که بر دوش نوآوری های رادیکال دو قرن گذشته سوار شده اند. بسیاری از نوآوری های امروز نوآوری های مبتنی بر IT هستند که شالوده

بیست و یکم نوآوری انفجاری بوده اند. در ادامه، تلفن های هوشمند، هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، خانه های هوشمند، شبکه های اجتماعی، خودروهای هیبریدی، پرینتر سه بعدی، غذای مصنوعی و ... به عنوان نمونه های نوآوری های انفجاری مطرح شد. وی با طرح این پرسش که آیا عصر نوآوری های انفجاری به پایان رسیده است اظهار داشت: در قرون نوزدهم و بیستم شاهد

مدیرعامل سازمان مدیریت صنعتی در سخنرانی خود به موضوع تعالی و نوآوری پایدار سازمانی پرداخت. وی با تعریف انواع نوآوری، به بیان ویژگی های نوآوری تدریجی، نوآوری ساختاری، نوآوری انفجاری و نوآوری بنیان فکن (برهم زننده) پرداخت و با بیان این نکته که قرون نوزدهم و بیستم، قرون نوآوری ها و اختراعات بزرگ بود به طرح این پرسش پرداخت که کدام نوآوری ها در قرن

آن به عنوان یک تکنولوژی رادیکال، در قرن بیستم پایه‌گذاری شد. اگرچه ممکن است که نوآوری‌های قرن بیست و یکم از لحاظ تکنولوژی رادیکال نباشند، اما در تأثیر بر زندگی بشر رادیکال هستند.

سخنران ضمن مقایسه نوآوری‌های سه قرن اخیر گفت: در قرن بیست و یکم، به نظر می‌رسد که عصر طلایی نوآوری‌های رادیکال به سر رسیده و بعید به نظر می‌رسد که دنیا شاهد خلق تکنولوژی‌هایی باشد که زندگی بشر را به پیش و پس از خود تقسیم کنند. نوآوری‌های امروزی بیشتر از جنس نوآوری‌های تدریجی و ساختاری و در خوش‌بینانه‌ترین حالت، نوآوری‌های بنیان‌فکن هستند و به ندرت شاهد نوآوری‌های رادیکال هستیم و خواهیم بود! در دنیای کسب‌وکار، نوآوری‌ها بیشتر از جنس خدمت‌افزایی و پایدار خواهد بود. به نحوی که محصول سنتی یا محصول ناشی از نوآوری تدریجی به اضافه نوآوری در خدمات منجر به خدمت‌افزایی می‌شود.

وی در خصوص توسعه کسب‌وکارهای پلتفرمی اظهار داشت: در کسب‌وکاری پلتفرمی شاهد توجه به پایداری در رویکردهای جهانی و توسعه صنعتی و فناوری هستیم.

مدیرعامل سازمان مدیریت صنعتی در خصوص انقلاب صنعتی پنجم که از سال ۲۰۲۱ در اروپا پیگیری می‌شود خاطر نشان کرد: نسل پنجم صنعت اهداف و گستره‌ای فراتر از تولید کالاها و خدمات و سود آوری دارد و بر

سه عنصر انسان، پایداری و تاب‌آوری استوار است. نوآوری پایدار شامل ایجاد تغییرات عمده در محصولات، خدمات یا فرآیندهای یک شرکت برای ایجاد منافع اجتماعی و زیست‌محیطی بلندمدت و در عین حال ایجاد سود اقتصادی برای شرکت است. با ایجاد پایداری در نوآوری، شرکت‌ها می‌توانند محصولات، خدمات و فرآیندهایی ایجاد کنند که هم برای جامعه و هم برای سازمان مفید است.

وی در خصوص تفاوت نوآوری

سنتی و نوآوری پایدار گفت: اشکال سنتی نوآوری ممکن است منجر به محصولات، خدمات و فرآیندهای سودآور شود، اما ممکن است به کارکنان آسیب برساند یا از منابع طبیعی بیش از حد بهره‌برداری کند، در حالی که نوآوری پایدار به دنبال رسیدگی به این اثرات اجتماعی و زیست‌محیطی ناخواسته است، به این معنی که شرکت‌ها می‌توانند محصولات و خدماتی را ارائه دهند که برای خود و جامعه در درازمدت مفید است. نوآوری‌های پایدار باید در فرهنگ شرکت گنجانده شود. برخلاف نوآوری‌های سنتی که عمدتاً در یک بخش یا واحد تحقیق و توسعه جداگانه انجام می‌شوند، نوآوری‌های پایدار زمانی موفق‌تر خواهند بود که عمیقاً در فرهنگ شرکت تعبیه شده باشند.

وی در خصوص ویژگی‌های نوآوری پایدار تصریح کرد: نوآوری پایدار منعکس‌کننده نسل بعدی تفکر توسعه اقتصادی است و جامعه را به سمت فناوری پاک، اقتصاد سبز و تجارت پاک سوق می‌دهد؛ ضمن اینکه نوآوری پایدار فقط اختراع محصولات یا خدمات جدید نیست. در سطح سازمانی، اصطلاح نوآوری پایدار در مورد طراحی محصول/خدمات و فرآیند و همچنین استراتژی شرکت کاربرد دارد. نوآوری پایدار باعث حسن شهرت سازمان می‌شود؛ در نتیجه، شرکت‌های متعهد به نوآوری پایدار در جذب استعدادها موفق‌ترند؛ برند قوی‌تری پیدا می‌کنند و مشتریان وفادارتری خواهند داشت.



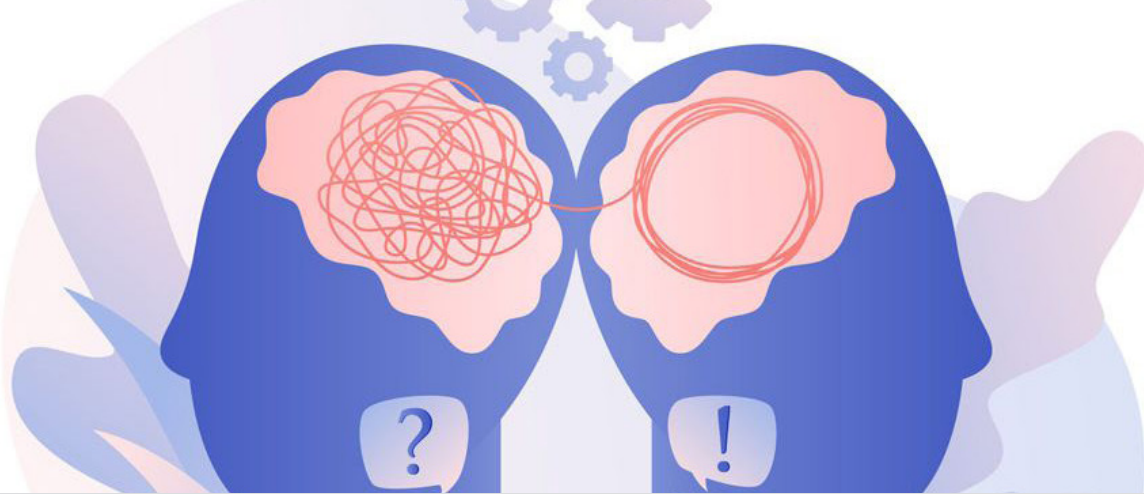
نوآوری‌های امروزی بیشتر از جنس نوآوری‌های تدریجی و ساختاری و در خوش‌بینانه‌ترین حالت، نوآوری‌های بنیان‌فکن هستند و به ندرت شاهد نوآوری‌های رادیکال هستیم و خواهیم بود!

شرکت‌های متعهد به نوآوری، می‌توانند نوآورتر هم باشند چون به دلیل داشتن شبکه‌های گسترده‌ای از ذی‌نفعان مختلف، به منابع گسترده‌تری از نوآوری دسترسی دارند. ضمن اینکه شرکت‌های متعهد به نوآوری پایدار مشکلات قانونی کمتری در آینده خواهند داشت. با گسترش قوانین ملی و جهانی مرتبط با حفظ محیط زیست و منافع ذی‌نفعان، شرکت‌های دارای پتانسیل نوآوری پایدار دو مزیت نسبت به سایر شرکت‌ها خواهند داشت، یکی اینکه قوانین زیست‌محیطی جدید، محل کسب‌وکار آن‌ها نخواهند شد؛ دوم اینکه با نوآوری پایدار، درآمدزایی می‌کنند. شرکت‌های متعهد به نوآوری پایدار، تاب‌آورتر هستند چون در شرایط سخت اقتصادی می‌توانند به نوآوری و همچنین وفاداری مشتریان تکیه کنند.

وی در خصوص تفاوت بهینه‌سازی عملیات در نوآوری سنتی و نوآوری پایدار گفت: در نوآوری پایدار، انجام همان کارها به گونه‌ای کارآمدتر و با صرف منابع کمتر و حداقل اثرات زیست‌محیطی امکان‌پذیر است. بهینه‌سازی عملیات الزاماً به معنی تغییر کلی مدل کسب‌وکار نیست و بهینه‌سازی عملیات در مجموع یعنی دوستدار محیط زیست کردن عملیات سازمان.

وی تحول سازمانی را ساخت محصولات و خدمات تحول‌آفرین که به نیازهای اجتماعی پاسخ دهد و به محیط زیست هم منفعت برساند دانست و افزود: تحول سازمانی انجام کار درست از طریق انجام کارهای جدید است یعنی تبدیل تهدیدهای محیطی به فرصت.

مدیرعامل سازمان مدیریت صنعتی در جمع‌بندی سخنان خود اظهار داشت: کسب‌وکار پایدار، کسب‌وکاری است که حداقل تأثیرات منفی را دارا بوده و حتی تأثیرات زیست‌محیطی مثبت برای جامعه جهانی، جامعه محلی، اقتصاد و تمامی ذی‌نفعان را دارد، چرا که کسب‌وکار پایدار می‌کوشد به منافع سه‌گانه دست یابد.



نقش مدیر به عنوان کوچ در پدیده «فلات زندگی شغلی» در کارکنان

آرمین خوشوقتی

شیمای جعفرزاده

مدیرعامل شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

مدیر اجرایی پروژه‌های توسعه منابع انسانی شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

اندازه‌گیری موفقیت شغلی می‌داند احساس می‌کنند دیگر فرصتی برای توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های خود نخواهند داشت. اکثر کارکنان فلات شغلی را تجربه می‌کنند، لیکن این تجربه برای کارکنانی که به دنبال رشد و ارتقاء در مسیر شغلی هستند ناگوارتر است. این دسته از کارکنان اگر دائماً در حال پیشرفت نباشند، احساس می‌کنند در حالت سکون و یکنواختی قرار گرفته‌اند و از آنجایی که بازگویی این احساس برایشان شرم‌آور است معمولاً با همکارانشان در خصوص این احساس صحبت نمی‌کنند.

به عنوان یک رهبر در نقش کوچ، وظیفه شما این است که اولاً بتوانید با سرعت تشخیص بدهید کارکنان چه زمانی در وضعیت فلات شغلی قرار می‌گیرند و ثانیاً چگونه از فلات شغلی به عنوان نقطه عطفی برای تغییر، تحول و بهبود مسیر شغلی کارکنان استفاده نمایید.

«فلات زندگی» کلمه‌ای است که شاید هیچ کوچ یا رهبری هرگز نمی‌خواهد بشنود. به احتمال زیاد، همه ما (در نقش مدیر یا کوچ) فلات شغلی را با کارکنان یا مراجعان خود تجربه کرده‌ایم و به احتمال زیاد دوباره این تجربه را خواهیم داشت اما به دلیل تشابه بسیار زیادی که بین آثار پدیده فلات شغلی، با فرسودگی شغلی وجود دارد در اغلب موارد ممکن است تصور شود که کارکنان فلات زده، دچار فرسودگی شغلی شده‌اند.

فلات شغلی موقعیتی است که در آن ادامه مسیر ارتقاء یا پیشرفت شغلی کارکنان به طور موقت متوقف می‌شود و موجب بروز احساس ناامیدی و ناکامی روانی آنها می‌شود. کارکنان عموماً پس از توقف دائم یا موقت در مسیر پیشرفت شغلی و حرفه‌ای، کار خود را غیر چالشی می‌بینند و از آنجا که ارتقاء و پیشرفت در مسیر شغلی را، شاخصی برای

فلات شغلی چیست؟

شده یا سرعت ترقی آنها کم شده است. فلات زندگی، احساس ناامیدی و ناکامی روانی است که کارکنان پس از توقف موقت یا دائم در مسیر شغلی و حرفه‌ای خود آن را تجربه می‌کنند (۴). در تعریفی دیگر فلات شغلی، موقعیتی است که در آن کارکنان کار خود را غیر چالشی می‌بینند و فرصت کمتری برای توسعه تخصص و توانمندی‌های خود فراهم می‌بینند (۵). کارکنان می‌توانند در هر مقطعی از دوران کاری خود یک فلات شغلی را تجربه کنند اما آنچه اهمیت توجه به این پدیده را دوچندان می‌کند این است که کارکنانی که دچار فلات شغلی می‌شوند معمولاً نشانه‌هایی از عدم رضایت را از خود بروز می‌دهند، هر چند که در برخی از موارد ممکن است این پدیده نامحسوس باشد و عملکرد فرد کاملاً مناسب و بدون تغییر باقی بماند. برخی از نشانه‌های فلات

اغلب افراد حرفه خود را با انتظار خاص برای رسیدن به بالاترین سطح در سازمان شروع می‌کنند و اکثر آنها به رشد و ارتقاء، به دست آوردن قدرت و رسیدن به پست‌ها و مسئولیت‌های بالاتر و دریافت پاداش اهمیت می‌دهند. اما در شرایط فعلی پیشرفت و ارتقا در مسیر شغلی بسیار رقابتی و دشوار شده است. در نتیجه بسیاری از کارکنان قبل از رسیدن به اهداف خود در مسیر شغلی، فلات زندگی شغلی را تجربه می‌کنند. فلات شغلی نقطه‌ای در مسیر شغلی است که در آن امکان حرکت عمودی رو به بالا جهت ارتقاء اندک باشد (۷). موقعیتی است که در آن، کارکنان بعد از یک دوره رو به رشد یا پیشرفت، خود را در وضعیتی می‌بینند که احساس می‌کنند روند رو به رشد آن‌ها متوقف

نخواهد بود. تمایل به ترک خدمت در پژوهش‌های بسیاری مورد بررسی قرار گرفته است و به صورت فکری، برنامه‌ریزی و قصد ترک شغل تعریف شده است. در بسیاری از تعاریف، تمایل به ترک خدمت به صورت تمایل آگاهانه و عمدی به ترک محل کار تعریف شده است. اعتقاد بر این است که نارضایتی فرد از شغل و سازمان باعث می‌شود به گزینه‌های جایگزین فکر کند و اندیشه ترک سازمان در وی قوت بگیرد. لذا تمایل به ترک سازمان در میان کارکنان فلات‌زده بیشتر است (۲). به همین دلیل شناسایی اثرات فلات‌زدگی شغلی، به مدیران ارشد و منابع انسانی کمک می‌کند تا راه‌حل مناسبی جهت تعدیل آثار این پدیده اتخاذ نمایند.

فلات شغلی را به طور کلی به دو صورت دسته‌بندی می‌کنند: در دسته‌بندی اول، فلات‌زدگی را در دو دسته ساختاری و محتوایی مورد بررسی قرار می‌دهند. در فلات‌زدگی ساختاری (سلسله مراتبی) فرد شانس کمی برای حرکت عمودی در سلسله مراتب سازمانی دارد. در حقیقت هر چه فرد به رده‌های بالاتر سازمانی می‌رسد، موقعیت‌های کمتری وجود دارد و یا وی تمامی شایستگی‌های لازم را برای ارتقاء به رده بالاتر ندارد و در برخی موارد نیز اصلاً موقعیت بالاتری در سازمان وجود ندارد. در فلات‌زدگی محتوایی (ماهیتی) در صورتی که مسئولیت‌ها و وظایف کارمند تکراری شوند شغل برای فرد چالش و جذابیتی نخواهد داشت لذا هر فردی می‌تواند این پدیده را تجربه کند. (۱)

در دسته‌بندی دوم، فلات‌زدگی را در دو دسته شخصی و سازمانی بررسی می‌کنند. فلات شخصی در شرایطی ایجاد می‌شود که فرد با وجود دارا بودن شایستگی‌های لازم برای ارتقاء، تمایلی به پیشرفت شغلی ندارد و نمی‌خواهد مسئولیت بیشتری را بپذیرد، این در حالی است که فلات شغلی سازمانی در شرایطی شکل می‌گیرد که فرد تمایل دارد پیشرفت کند ولی سازمان یا مدیر وی اعتقاد دارند که وی توانایی لازم را جهت ارتقاء ندارد و به همین دلیل نیز مانع پیشرفت شغلی وی می‌شوند. (۳)

چگونه کسی را که دچار فلات شغلی است کوچ کنیم؟

مدیران و رهبران می‌توانند تاثیر بسیار مؤثری در کوتاه کردن مسیر فلات شغلی داشته باشند. با کوچینگ مناسب، می‌توان از مخرب بودن یک فلات جلوگیری نمود تا برای افراد درگیر در این پدیده کمتر خسته‌کننده باشد، و تبدیل به فرصتی برای توسعه کارکنان گردد. به همین دلیل در این گونه موارد توصیه می‌شود:

۱. **مسئولیت‌های آنها را تغییر دهید:** اگر تیم شما احساس یک نواختی می‌کند، احتمالاً آنها با کاری که انجام می‌دهند ارتباط مؤثری برقرار نکرده‌اند. تغییر مسئولیت‌های یک کارمند به او فرصت‌های بیشتر و متفاوتی برای توسعه می‌دهد و از سکون شغلی جلوگیری

شغلی، تعامل کمتر با همکاران و سایر اعضا تیم، افت عملکرد، انجام دادن سطحی و عجولانه وظایف، عدم تمرکز، کمبود انرژی، استرس و احساس ناامیدی است. برخی از تحقیقات، فلات شغلی را با مدت زمان تصدی شغل مرتبط دانسته‌اند، یعنی تصدی شغل به مدت پنج سال و عدم امکان ارتقای ساختاری یا دانشی، از جمله عوامل فلات‌زدگی است. در برخی از منابع نیز تصدی به مدت ۳ تا ۵ سال و عدم ارتقا را موجب ورود به فلات شغلی دانسته‌اند (۶).

در صورتی که دامنه وظایف، اختیارات و مسئولیت‌های کارمند در مدت طولانی بدون تغییر باقی بماند، تصویری مبهم از آینده شغلی برای وی ایجاد خواهد شد و بر رضایت شغلی و عملکرد او اثر منفی خواهد داشت و این عدم رضایت از شغل، به تدریج باعث خواهد شد که کارکنان احساس کنند هدف مشخصی ندارند و نهایتاً منجر به فقدان انگیزه و عدم همبستگی سازمانی می‌شود. هنگامی که فرد به این مرحله برسد احتمالاً عملکرد وی افت خواهد کرد. اگر بعد از ورود به فلات شغلی، اقدامی جهت اصلاح و تغییر شرایط صورت نگیرد و کارمندی که دچار این پدیده شده است احساس کند ارتقاء و پیشرفت شغلی برای وی غیر قابل دستیابی است، پیشرفت را در سازمان‌های دیگر جستجو خواهد کرد و در نتیجه، تمایل وی به ترک سازمان افزایش خواهد یافت.

چرا فلات شغلی اتفاق می‌افتد؟

رشد و توسعه شغلی همواره به صورت یک نمودار خطی نیست. از دید دیگران مسیر رشد مانند یک نمودار خطی به سمت بالا با شیب مایل به سمت راست به نظر می‌رسد اما این مسیر از درون مانند کلافی درهم تنیده و توأم با افت و خیز است که امیدواریم برآیند آن رو به رشد باشد. توقفگاه‌های شغلی موقت و کوتاه معمولاً نگران‌کننده نیستند و حتی می‌توانند مولد باشند، به همین دلیل مدیر در نقش کوچ باید از تبدیل شدن یک فلات شغلی موقت به یک سکون طولانی مدت ممانعت کند و آن را به بهترین شکل هدایت نماید. در این مرحله می‌توان این موقعیت را به فرصتی تبدیل نمود تا فرد فلات‌زده به ارزیابی موقعیت گذشته و برنامه‌ریزی برای آینده بپردازد. لذا نقش مدیر در این مرحله بسیار حیاتی است چراکه می‌تواند به کارمند فلات‌زده کمک کند تا دوباره تجدید قوا نماید. به همین دلیل باید بدانیم که همه فلات‌های شغلی مولد نیستند و گاهی اوقات کارمندان می‌توانند به دلایلی مانند: فقدان تنوع شغلی، نبودن چالش یا علاقه در کار، وجود اصطکاک با اعضا تیم یا عدم برقراری ارتباط مناسب با مدیر، فقدان فرصت رشد یا ارتقاء در شغل، کوچینگ ناکافی، تردید در خصوص ارزش کار خود در سازمان و عدم همسویی بین نگرش کارمند با اهداف سازمان، به فلات شغلی برسند که پیامدهایی را در پی خواهد داشت که نه برای کارکنان و نه برای سازمان مطلوب

را در دوره‌های طولانی‌تر (مانند بررسی و جمع‌بندی عملکرد به صورت هفتگی) بررسی کنید و یا حتی امکان به صورت روزانه تنها از وی گزارش عملکرد دریافت نمایید. با دادن استقلال بیشتر به اعضای تیم خود، استقلال بیشتری برای خودتان نیز ایجاد می‌کنید.

۲. در مورد به رسمیت شناختن کارکنان بازنگری کنید: به رسمیت شناختن کارکنان فرآیند پیچیده‌ای نیست. شکوفایی کارکنان زمانی رخ می‌دهد که احساس کنند شنیده می‌شوند و گاهی اوقات، این تنها چیزی است که نیاز دارند. مشارکت خواهی از کارکنانی که وارد فلات شغلی شده‌اند می‌تواند با یادآوری به اعضای تیم شما که کار و مشارکت آنها بسیار ارزشمند است، در آنان انگیزه ایجاد نماید.

برای جلب مشارکت بیشتر، همه اعضای تیم را تشویق کنید در جلسات مشارکت کنند. از تیم خود بخواهید موضوعات دستور کار جلسات را پیشنهاد کنند. اجازه دهید کارمند شما به عنوان حل‌کننده مشکل و تصمیم‌گیرنده اصلی به طور واقعی خودش را با وظایف محوله درگیر نماید. برنامه‌ریزی برای جلسات مشترک و مشارکتی، اولاً موجب می‌شود که ایده‌های متنوعی را از کارکنان دریافت نمایید و ثانياً به کارکنان نشان می‌دهد که همه آنها فرصتی برای مشارکت در کار دارند و تعهد را در آنان افزایش می‌دهید.

گاهی اوقات، کارکنان به این دلیل که نمی‌دانند کجا ایستاده‌اند یا وضعیتشان دقیقاً چگونه است، سرگردان می‌شوند. همه کارکنان علاقه دارند بدانند که کارشان چگونه به موفقیت تیم کمک می‌کند لذا بازخورد عملکرد به صورت سالانه (یا دوره‌های بلندمدت) کافی نیست و بازخورد عملکرد به صورت مستمر، بسیار مؤثرتر خواهد بود.

به منظور ارائه بازخورد مستمر، به سیستمی برای جمع‌آوری ایده‌های ارزش‌آفرین و قابل اجرا نیاز دارید. این رویکرد به مدیر در نقش رهبر فرصت می‌دهد که عملکرد عالی را تایید کند و هر زمان که لازم باشد عملکرد تیم را دوباره بازنگری کند. با دادن بازخورد مستمر و بازخورد گرفتن، فلات‌های شغلی زودتر شناسایی می‌شوند و سریع‌تر رفع می‌شوند.

۳. همکاری بین اعضای تیم را بهبود دهید: همکاری بین تیم‌ها، به تازگی و تنوع وظایف می‌افزاید و برای افزایش انگیزه اعضای تیم بسیار ضروری است. اما تأثیر اصلی آن این است که اعضای تیم جرات پیدا می‌کنند که از منطقه امن خود خارج شوند. هنگامی که کارمندی با تیم‌های دیگر کار می‌کند، ممکن است مهارت‌های جدیدی را برای توسعه دادن یا علاقه به مسئولیت‌های تازه، شناسایی کند. مثلاً یک تکنسین فنی ممکن است احساس کند که وقتی به مشتریان برای حل مشکلات آنها کمک می‌کند، حس بهتری از کار خود دریافت می‌کند که می‌تواند او را به سوی مدیریت محصول سوق دهد و یا ممکن است یک کارشناس اداری متوجه شود که از حضور یافتن در جلسات باطراحی فرآیند جبران خدمات شرکت، لذت می‌برد که این

می‌کند. به عنوان یک مدیر، یکی از مؤثرترین راه‌هایی که می‌توانید به واسطه آن کارکنان را از فلات شغلی خارج کنید این است که مسئولیت‌های درست را به افراد مناسب واگذار کنید.

برای انجام این کار، حوزه‌های وظایف و مسئولیت‌های شغلی را با استعدادها و علایق کارکنان هماهنگ کنید. در گفتگوی رو در رو، از کارمند خود بپرسید که برای انجام کدام یک از وظایف شغلی خود شوق دارد و کدام یک از وظایف به او انرژی می‌دهد و کدام یک از وظایف، خسته‌کننده به نظر می‌رسد. گاهی اوقات، انجام یک وظیفه ۵ ساعته می‌تواند نیروبخش‌تر از انجام وظیفه‌ای باشد که ۱۰ دقیقه طول می‌کشد اما احساس نامطلوبی را ایجاد می‌کند. فراموش نکنید ایجاد یک نواختی و فلات‌زدگی شغلی لزوماً به میزان کار ارتباط ندارد، بلکه مرتبط با احساسی است که آن کار برای کارمند ایجاد می‌کند.

برای تغییر مسئولیت‌ها، ممکن است حتی مجبور شوید چند نفر از اعضای تیم را نیز درگیر کنید، به این صورت که جلسات کوچینگ را با حضور هم‌تیمی‌های کارمند فلات‌زده برگزار کنید و در جلسه مذکور، حتی در مورد تغییرات ماهیتی شغل وی نیز صحبت کنید تا او این فرصت را داشته باشد که در مورد آن بخش از وظایف شغلی خود که به آنها علاقه‌مند است و بخشی که مورد علاقه وی نیست صحبت کند. در این‌گونه مواقع چه بسا که یکی از همکاران این فرد، از میزان اشتیاقش در خصوص انجام وظیفه‌ای صحبت کند که برای کارمند فلات‌زده، مطلوب نبوده است و لذا آن فعالیت به همکار وی واگذار شود. این روند شاید منجر به تغییرات شغلی بزرگ نشود، لیکن گاهی اوقات نتایج غیر قابل باوری به همراه خواهد داشت.

فراموش نکنید وقتی مسئولیتی را به کارمندان واگذار می‌کنید می‌بایستی اهدافی که از انجام آن وظایف دنبال می‌کنید را نیز به صورت دقیق و شفاف به وی توضیح دهید. اطلاع از اهداف نباید تنها منحصر به مدیران باشد بلکه باید با کارمندی که مسئول انجام کار است نیز در میان گذاشته شود. اگر کارمندی در خصوص اهداف کاری که انجام می‌دهد، اطلاعات محدودی داشته باشد بعید است که از اهمیت آن کار مطلع شود، لذا انجام آن وظیفه را در اولویت‌های خود قرار نخواهد داد و در نهایت نتیجه رضایت‌بخشی نیز حاصل نخواهد شد، چراکه منابع لازم به آن تخصیص نیافته است. کارمندان زمانی بهترین عملکرد را دارند که احساس کنند ارتباطی قوی بین وظایف آنها با اهداف وجود دارد.

ضمناً شما می‌توانید به عنوان یک مدیر در نقش کوچ، حضور خود را در انجام کارها کم رنگ‌تر کنید یا به عبارت دیگر تفویض اختیار نمایید.

از ورود به جزئیات غیر ضروری، مانند دیکته کردن گام به گام وظایف یا درخواست رونوشت از هر ایمیل خودداری کنید و در عوض، خطوط ارتباطی غیرتهاجمی را باز کنید. به عنوان مثال عملکرد کارمند

مستندسازی وقایع مذکور دارد این است که فرصتی برای مرور تجارب کاری گذشته فراهم می‌کند. بنابراین تیم خود را تشویق کنید تا آشکارا و صادقانه موقعیت‌های چالش برانگیز را مرور کنند، به‌عنوان مثال می‌توانید از آنها بخواهید که به طور خلاصه بنویسند از انجام چه کارهایی احساس نشاط می‌کردند و نسبت به انجام چه وظایفی احساس خوبی نداشته‌اند. ضمناً از آنها بخواهید که خلاصه‌های خود را با شما و در صورت لزوم (و تمایل) با هم تیمی‌های خود به اشتراک بگذارند. جمع‌بندی منظم گزارش عملکرد، مزایای گسترده‌ای هم برای رهبر و هم برای کارمند دارد. برای کارمند، این فرصت را فراهم می‌کند تا ببیند چه وظایفی انجام داده است و چه زمینه‌هایی برای یادگیری و رشد داشته است؟

مستندسازی وقایع، این زمینه را ایجاد می‌کند که کارمند در فرصت مناسب آنها را مرور نماید و فاصله خود را با هدف به صورت مستمر بررسی نماید. ضمن این که این امکان را مهیا می‌کند که کارمند زمینه‌های بهبود خود را شناسایی کند، این روش منجر به تلاش برای بهبود عملکرد با انگیزه بیشتر، نسبت به زمانی خواهد بود که زمینه‌های بهبود توسط شخص دیگری پیشنهاد شود. در این صورت به‌عنوان مدیر در نقش کوچ، مشاهده خواهید کرد که تیم شما چگونه انگیزه بیشتری برای بهبود عملکردش از طریق تشخیص بهترین راه رشد و توسعه، پیدا می‌کند.

همچنین شما متوجه خواهید شد که آنها برای انجام چه نوع کاری شوق بیشتری دارند، و از انجام چه وظایفی استقبال می‌کنند، یا در مواقعی که یک ایده جدید ارائه می‌شود می‌توانید با بررسی پیشینه موضوع متوجه شوید که آیا این ایده، یک نوآوری شخصی است که کارمند به تنهایی به آن دست پیدا کرده یا اینکه تحت مدیریت فرآیندهای شرکت ارائه شده است؟ کدامیک از کارکنان تمایل به یادگیری و توسعه مهارت‌های جدید خود دارد؟ کدام یک از آنها تمایل به همکاری با بقیه دارد؟ از کار انفرادی بیشتر انرژی می‌گیرد؟ کاری که انجام می‌دهد مبتنی بر استعدادهای اوست یا از انجام کارهای تکراری و روتین لذت می‌برد؟

چه کاری می‌توانید انجام دهید تا به آنان انرژی مضاعف بدهید و کارهای طاقت‌فرسا را حذف کنید؟ با این روش شما در می‌یابید که در تیم شما، چه بخشی از کارها در به صورت روان پیش می‌رود، چه بخشی از کارها به صورت ناخودآگاه و بدون اینکه تحت مدیریت شما باشد (تنها به دلیل عدم تمایل کارکنان) از چرخه حذف می‌گردد. چه کارهایی تنش‌زا هستند، چه کسانی یا چه عواملی مانع رشد و توسعه کارکنان می‌شوند؟ توجه به این موارد، نگرش شما را به‌عنوان یک مدیر شکل خواهد داد و شما را به مدیری آگاه‌تر تبدیل خواهد کرد و فرصتی شگفت‌انگیز برای ارائه بازخورد بهتر در اختیار شما قرار خواهد داد. بدیهی است که برای درک نیازها، انگیزه‌ها و چالش‌هایی

امر می‌تواند منجر به علاقه‌مندی وی به حوزه مدیریت منابع انسانی شود.

کار در کنار تیم‌های دیگر، طرز تفکرات متفاوت و رویکردهای جدید برای حل مسئله را در معرض دید کارکنان قرار می‌دهد و در نهایت، همکاری بین واحدهای سازمان، فعالیت‌های تکراری و زائد غیر ضروری را حذف می‌نماید. در هر سازمانی، یافتن زمان مناسب برای ارزیابی اینکه آیا رویکرد بهتری برای یک فرآیند وجود دارد یا خیر، می‌تواند بسیار دشوار باشد. نگاهی تازه به فرآیندهای قدیمی می‌تواند این سوال را ایجاد کند که «آیا راه بهتری برای انجام این فعالیت وجود دارد؟». فرصت دادن به کارکنان برای پرسیدن این سوالات و ایجاد تغییراتی که فرآیندهای سازمان را بهبود می‌بخشد، خطر فلات‌زدگی را برای کارکنان و سازمان‌ها کاهش می‌دهد.

نحوه ایجاد تعامل و همکاری بین واحدی و بین تیمی، بسته به نوع کسب‌وکار و صنعت بسیار متفاوت است ولی ظرفیت بسیار خوبی برای کمک به اعضای تیم و سازمان جهت جلوگیری از فلات‌زدگی دارد.

۴. فرصت‌های جدید برای توسعه ایجاد نمایید: رکود، منتهی به فلات خواهد شد. این مسئولیت شماست که به کارکنان خود کمک کنید تا راه‌هایی را برای جلوگیری از ورود به فلات بیابند. به‌عنوان یک کوچ، نقش شما این است که کارکنان را تشویق کنید تا در مورد آینده شغلی خود صحبت کنند. جلسات هفتگی رو در رو را با بحث در مورد اهداف شغلی آنها شروع کنید. اگر از اهداف کاری آنها مطلع باشید می‌توانید آنها را برای رسیدن به اهداف خود راهنمایی کنید. برای ایجاد فرصت‌های جدید، منابعی که به شما کمک کرده‌اند تا سایر کارکنان وارد فلات نشوند، یا با کمک آن منابع، از فلات خارج شوند را به آنها معرفی کنید. به آنها کمک کنید دوره‌های آموزشی مرتبط را پیدا کنند و ضمناً در صورت امکان، بودجه‌ای برای بهره‌مندی از این دوره‌های آموزشی تخصیص دهید. نهایتاً وقتی که راه‌هایی را با هم پیدا کردید، آن راهکارها را به صورت یک برنامه عملیاتی و قابل اجرا در بیاورید و سپس کارکنان مذکور را متعهد کنید که به اجرای آن برنامه پایبند باشند، و نهایتاً اجرای آن را پیش‌نمایید. اما قبل از همه این موارد باید مطمئن شوید که کارکنان شما را به چشم یک همراه می‌بینند. همراهی در توسعه یک کارمند باعث ایجاد اعتماد متقابل می‌شود و یک بار دیگر به آنها ثابت می‌کند که شما روی رشد و توسعه آنها سرمایه‌گذاری کرده‌اید.

۵. بازخوردهای مکتوب ارائه نمایید: گزارش‌های عملکرد کارکنان، خلاصه‌ای کتبی از عملکرد فرد است. خلاصه گزارش عملکرد باید به طور منظم و مستمر ارائه شود، مثلاً به صورت روزانه یا هفتگی (در پایان روز یا در ابتدای روز بعد و در مواعید مشخص). این گزارش‌ها فقط به این موضوع نمی‌پردازند که کارمند چه کاری انجام داده است و قصد دارد در آینده چه کاری انجام دهد، یکی از منافی که

چه یک روش جایگزین و چه پیشرفت در مسیر، به هر حال اتفاق می افتد و کارمند احساس نو شدن، رهایی از کسالت و یکتاخوانی و دنبال کردن آنچه برایش نشاط آوراست را تجربه می کند.

بر اساس تحقیقات انجام شده فلات شغلی پیامدهای فردی و سازمانی زیادی دارد که از جمله آن کاهش رضایت شغلی، کاهش تعهد سازمانی، کاهش عملکرد سازمانی، کاهش رفتار شهروند سازمانی و افزایش تمایل به ترک خدمت، افزایش استرس و افسردگی کارکنان و افزایش فرسودگی شغلی است.

لذا شما در جایگاه مدیر یا کوچ، فلات شغلی را یک فرصت یا موقعیت پیشرفت و سکوی پرتاب در نظر بگیرید زیرا وقتی کارمند شما یک فلات شغلی را تجربه می کند به این فکر می کند که آیا من برای کار خود مفید هستم؟ و فراتر از شیوه های آسان و همیشگی، خود را به سمت آرزوی خود برای خدمت به طور کامل و دقیق، و مولد بودن سوق می دهد. این در شرایطی است که می تواند باور کند که در حاشیه امنیت و آرامش است و همیشه در همان حاشیه امنیت و آرامش بماند. کوچینگ مؤثر در حقیقت عملکرد افراد را اصلاح می کند، آنها را ترغیب می کند خودشان بیندیشند، اقدام کنند و در نهایت چیزی یاد بگیرند.

منابع

- Burke, R. J., & Mikkelsen A. (2006). Examining the career plateaus among police officers. *International Journal of Police Strategies and Management*, 29(4), 691-703.
- Chan, E. Y., Morrison, P.A. (2000). Factors influencing the retention and turnover intention of registered nurses in Singapore hospital. *Nursing & Health Science*, 2(2), 113-121.
- Clark, J. W. (2005). Career Plateaus in retail management. *Proceeding of the annual meeting of the association of collegiate marketing educators*, 77-84.
- Foster P.B.; Shastri, T., & Withane, S. (2004). The Impact of mentoring on career Plateaus and turnover intentions of management accountants. *Journal of Applied Business Research*, 20(4), 33-42.
- Lee, P. C. B. (2003). Going beyond career Plateau: using professional plateau to account for work outcomes. *Journal Management Development*, 22(6), 538-551.
- Miles, S.; Gordon, J., & Storlie, C. (2013). Job Satisfaction, perceived career plateau, and the perception of promotability: a correlational study. *The Journal of International Management Studies*, 8(1), 1-9.
- Sani Hassan, M.; Ismail M., & Uli, j. (2006). Moderating role of job performance on the relationship between career plateauing and work outcomes among administrative and diplomatic officer in Malaysia. *University Putra Malaysia*.

که فرد-فرد اعضای تیم تان با آن ها مواجه است، نمی توانید از یک رویکرد ثابت برای همه استفاده کنید بلکه باید برای هر مورد، روش مستقلی اتخاذ نمایید، با پرسیدن سوال شروع کنید و سپس بسته به موضوع شروع به راهنمایی کنید.

نتیجه گیری

به عنوان یک فرد بزرگسال، اغلب فراموش می کنیم که بهترین آموخته های دوران کودکی ما، مرهون ریسک کردن و زمین خوردن و بلند شدن بوده است. پس ریسک نمی کنیم و از تصویر زیبای «شایستگی» محافظت می کنیم. اما برای بعضی از ما ماندن در محدوده امن باعث ایجاد تلنگری می شود و گویی ندایی درونی دائماً می گوید که «من فراتر از این شرایط و احساساتی هستم که در آن قرار دارم. من از زندگی و حرفه ام چیزی فرای این شرایط می خواهم» و آن لحظه است که سعی می کنیم از قدرت اراده و شجاعت خود استفاده کنیم، انتخاب کنیم، عمل کنیم و از محدوده امن خارج شویم و رؤیای دیگری را دنبال نماییم. انگار از یک خواب طولانی بیدار شده باشیم، این درست همان موقعی است که ایده های جدید، توأم با خشم و عصبانیت ظاهر می شوند و نبض آدرنالین را احساس می کنیم. شروع می کنیم و آنقدر از هنجارهای کلیشه ای قبلی خارج می شویم تا از محدوده گروه و همکاران خود دور شویم، شغل و محل کارمان را عوض می کنیم، از دیگری که همراهمان بوده اند جدا می شویم و ریسک می کنیم و ریسک می کنیم. برخی از افراد این مسیر را ادامه می دهند اما برای برخی دیگر، در بخشی از مسیر ناگهان یادگیری، رؤیای پردازی و ستاره شدن خطرناک به نظر می رسد یا مسیر پیشرفت به بن بست بر می خورد. آنها در این لحظه همه چیز را رها می کنند، به عقب بر می گردند، از مسیر پیشرفت خارج می شوند و مجدداً به منطقه امن خود پناه می برند، به دور از دیگران و به دور از رؤیایی که برای خود ساخته بودند فرصت های تغییر را از دست می دهند و اجازه می دهند زندگی شان بدون پیچیدگی و در گوشه ای امن ادامه یابد.

احتمالاً شما در جایگاه کوچ با مراجعین و کارمندان، تجربه بخشی از سناریوی فوق یا تمام آن را داشته اید. البته این تجربه ها معمولاً با این دقت با کوچ در میان گذاشته نمی شوند و کوچ می بایست از میان برخی نشانه ها به آن دست یابد. به عنوان مثال افراد دچار فلات زدگی شغلی معمولاً احساس ناکامی، ناامیدی، بی تفاوتی، خستگی، اضطراب، عصبانیت، غمگینی و افسردگی دارند.

به عنوان یک کوچ آنچه بیشترین اهمیت را دارد سفر توسعه انسانی است. در این سفر همه ما درگیر تلاش های حرفه ای می شویم تا برای طرف مقابل مفید باشیم و رابطه ای ایجاد نماییم که به ایجاد آگاهی و بینش و درکی منجر شود که فرد را تشویق می کند تا راهی برای حرکت رو به جلو انتخاب نماید. چه آن راه یک طرز فکر باشد،



شاخصه‌های مهم رهبری ذهن آگاه در قرن بیست و یکم

محمدرضا دلوی اصفهان

رسول قربانی جونقانی

دانشیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان

مقدمه

فرهنگ، استراتژی را به عنوان صبحانه می خورد (پیتر دراکر)

این جمله معروف از پیتر دراکر نویسنده، معلم و مشاور مشهور جهانی در حوزه مدیریت و بازرگانی، در واقع یکی از بهترین و شناخته شده ترین تعبیرها در تجارت و کسب و کار است. تشبیه فوق این حقیقت را بیان می کند که در مسیر دستیابی به موفقیت سازمان، در نهایت فرهنگ سازمانی از استراتژی مهم تر است و مفهوم اصلی این جمله امروزه با محیط پر آشوب سازمان ها همخوانی بسیار زیادی دارد. حال چه چیزی فرهنگ سازمانی را تشکیل می دهد؟ در پاسخ باید گفت افراد و اقداماتی که برای حل مسائل سازمان انجام می دهند. تجارت یعنی کار کردن افراد با یکدیگر و در واقع موفقیت یک تجارت بستگی به نحوه تعامل، همکاری، برقراری ارتباط و مراقبت افراد از یکدیگر دارد؛ این همان چکیده و منظور جمله ای است که دراکر بیان نموده است. به عبارت دیگر همه ما این حقیقت را می دانیم و در محیط کاری و بطور عام در زندگی خود در جستجوی آن هستیم. همه ما به عنوان رهبر، کارمند و عضوی از سازمان خواستار این هستیم که یک فرهنگ حامی، مثبت (فرهنگ مبتنی بر اعتماد و احترام واقعی)، درست، شفاف، پاسخگو و به دنبال دستیابی به نتایج واقعی خلق نموده و از همه مهم تر این که خودمان هم بخشی از این فرهنگ باشیم که البته دستیابی به این فرهنگ کار آسانی نیست و تعامل با دیگران می تواند بی اندازه چالش برانگیز باشد. حال چه باید کرد؟ چگونه باید آن چیزی که رهبران و کارکنان به آن نیاز دارند را خلق نموده و از آن محافظت کنیم؟

در سال های اخیر ذهن آگاهی و سبک رهبری ذهن آگاه^۱ محبوبیت بسیار زیادی یافته است، اما علاقه به ذهن آگاهی الزاماً به معنی تبدیل شدن فرد به یک رهبر ذهن آگاه نیست. درک ذهن آگاهی می تواند چالش برانگیز باشد؛ حتی دشواری آن زمانی آشکار می گردد

که یک رهبر بخواهد آن را تجسم نموده و به صورت منظم در زندگی روزمره و سازمانی خود به کار بندد. از سوی دیگر اگر برداشت افراد سازمان از ذهن آگاهی و نحوه کاربست آن به طور کامل درک و مورد پذیرش واقع نگردد، بعضاً می تواند در محیط کاری و فرهنگ غالب سازمان ذوب شود. بعلاوه باید گفت که مطالعات ذهنی و قابل تامل باستانی از جمله درس های مکتب بودا و ذن برای بهبود کسب و کار و توسعه مشاغل ایجاد نشده اند بلکه هدف اصلی آن ها تغییر آگاهی و روش زندگی در جهان بوده است؛ اما با این وجود این مطالعات برای مفهوم رهبری ذهن آگاه و ایجاد نوعی از فرهنگ سازمانی حامی که اجازه پیشرفت و شکوفا شدن سازمان ها و افراد را می دهد، بسیار ضروری و کاربردی است. در همین راستا می بایست به برخی از مزایای تلفیق مهارت ذهن آگاهی با سبک رهبری و مقوله کار و سازمان اشاره نمود:

- رهبری ذهن آگاه به پرورش و تقویت یک تجربه غنی و با ارزش می پردازد؛ به طور معمول کارهای روزانه ارتقا یافته، معنی دار و خارق العاده می شوند.
- باعث می شود که یادگیری ناشی از تجربه استرس و رویارویی با چالش ها، دشواری ها و مشکلات به عنوان بخش جدایی ناپذیر از فرآیند رشد و توسعه در نظر گرفته شود نه اینکه از آن ها اجتناب گردد.
- به رهبران و افراد کمک می کند که تضادها را شناسایی کرده و با آنها کنار بیایند؛ همچنین برای تقویت انعطاف پذیری و ارتقای درک متقابل و بیشتر، اولویت های مهم و اصلی شناسایی می شوند.
- به رهبران و افراد کمک می کند که فارغ شدن از گذر زمان، رها شدن از مشکلات و مسائل بی اهمیت و دستیابی به شادی واقعی را حتی در میان انبوهی از امور دشوار و سنگین روزمره تجربه نمایند.
- نگرش تلفیقی رهبری ذهن آگاه می تواند در هر فعالیتی باعث پرورش اعتماد و فروتنی در افراد شود.

فاصله‌ها را شناسایی نموده و بین دنیای ذهنی و دنیای واقعی یک پل ارتباطی موثر برقرار کنند.

رهبری ذهن آگاه در عمل

شاخصه‌ها و تمرینات ارائه شده درخصوص رهبری ذهن آگاه به مفهوم یادگیری و کاربست نتایج آن در کسب‌وکار و یا نقش حرفه‌ای رهبران و افراد در سازمان می‌باشد به طوری که آن‌ها را درگیر مطالعه و اقدام برای دستیابی به نتایج مربوطه خواهد نمود. به عبارت دیگر هفت استراتژی، اقدام، شاخصه یا تمرین برای توسعه مهارت‌های افراد و حمایت از یکپارچگی رفتاری و فرهنگی در سازمان و زندگی افراد طراحی و ارائه شده‌اند. همچنین این تمرینات یک نگرش جدید نسبت به رهبری و سازمان را توصیف می‌کنند، راهی برای زندگی و بیانیه‌ای برای اهداف و مقاصد عمیقی که افراد در سازمان و زندگی خود دارند. همچنین از طریق یادگیری و انجام تمرین در هر یک از هفت حوزه رهبری ذهن آگاه، فرد می‌تواند دردها را به احتمالات تبدیل کند.

هر یک از این هفت شاخصه مجموعه‌ای از تمرین‌ها، آزمایش‌ها و فعالیت‌های منظم است برای اینکه قدرت شناسایی و درک آن‌ها را در افراد و رهبران ارتقا دهد. ترتیب این تمرینات مهم بوده و یکی پس از دیگری ارائه و در سه دسته تقسیم‌بندی شده‌اند: جستجو، ارتباط و یکپارچگی. چهار تمرین اول (جستجو) بیشتر بر خودآگاهی و جستجوی درون فرد تمرکز دارند. دو تمرین بعدی (ارتباط) بر روابط استوار هستند: روابط فرد با دیگران، با شغل خود و با دنیای بزرگتر و تمرین هفتم (یکپارچگی) هم ویژگی‌های قبلی را تلفیق می‌کند. در نهایت هفت تمرین مذکور به همراه یکدیگر باعث می‌شوند که فرد به این سطح از ادراک برسد که چه چیزی در لحظه حال برای او از همه مهم‌تر است و بر اساس آن موثرترین تصمیمات را اتخاذ نماید. در مجموع این تمرینات یک راهنمای کامل برای توسعه شخصی افراد و به ویژه رهبران محسوب می‌گردد. خلاصه‌ای از هفت شاخصه مدنظر در جدول شماره ۱ ارائه شده است:

شاخصه اول: عشق به کار

به‌عنوان یک رهبر این سوال‌ها را از خودتان بپرسید: چه چیزی به شما الهام می‌دهد؟ چه چیزی واقعا باعث سرزندگی شما می‌شود؟ آرزوی شما چیست؟ چه چیزی برای شما از همه مهم‌تر است؟ بیشترین عشق و علاقه شما نسبت به چه چیزی است؟

در حالی که "عشق به کار" به مفهوم تعریف و کاربرد چشم‌انداز عشق در هر چیزی است که فرد انجام می‌دهد، اما این تمرین به نوع بسیار خاصی از کار اشاره می‌کند یعنی پرورش ذهن آگاهی. به این مفهوم که فرد حقایق را با شفافیت بیشتری دیده، از شر هر

• باعث به وجود آمدن هویت فردی و وحدت بین افراد سازمان می‌شود، مشخصاً هر فرد در سازمان یک نقش خاص دارد ولی با پرورش واقعی ذهن آگاهی همه نقش‌ها در قالب یک تیم یکدیگر را حمایت کرده و می‌توانند در راستای ارتقای فرهنگ ایده‌آل مبتنی بر ذهن آگاهی، به یکدیگر آموزش دهند.

• باعث می‌شود که موفقیت واقعی سازمان چند برابر شده و تجلی آن در بهبود شخصیت، غمخواری افراد، ارتقای کیفیت و نتایج کاری مثبت جلوه‌گر شود.

از آنجایی که مزایای مطالعات ذهن آگاهی و رهبری ذهن آگاه ماندگار و جهانی هستند، بنابراین برای هر فرد در هر موقعیت سازمانی، اجتماعی و فرهنگی و به طور خاص برای رهبران در همه سطوح قابل دسترس و کاربردی می‌باشند. به همین دلیل نیازی نیست که یک رهبر وقت خود را برای حضور در معبد ذن (معبدی که براساس مکتب ژاپنی ذن به آموزش مدیتیشن می‌پردازد) صرف کند و یا اینکه در سازمان و دنیای تجارت درجه و مقام خاصی داشته باشد. همه آن چیزی که فرد نیاز دارد کاربست نگرش رهبری ذهن آگاه در موقعیت‌ها، نقش‌ها، چالش‌ها، سازمان‌ها و محیط‌های کاری است که در آن قرار دارد [۱].

ادبیات پژوهش

درد و احتمال^۲، قدرت ذهن آگاهی

زمانی که ذهن آگاهی به‌عنوان یک مهارت کاری در سازمان پذیرفته می‌شود، این سوال پیش می‌آید که چه چیزی به افراد، رهبران و سازمان‌ها انگیزه می‌دهد تا به دنبال ذهن آگاهی و یادگیری آن باشند؟ پاسخ به این سوال معمولاً در قالب دو واژه عنوان می‌شود: درد و احتمال. درد بخش‌هایی از زندگی فرد در لحظه حال و احتمال نیز آگاهی بیشتر، رضایت بیشتر، سادگی بیشتر، موثر بودن و ارتباط بهتر می‌باشد. به عبارت دیگر شناخت، درگیر شدن با این مفاهیم و یادگیری واقعی دردها و احتمالات و همچنین شناسایی فاصله موجود بین این دو مفهوم، تمرین اصلی ذهن آگاهی و یک تمرین ضروری برای رهبران است. بدیهی است که قدم گذاشتن فراتر از نقش فعلی خود و مواجهه با آسیب‌های بیشتر، سخت و دردناک است. همچنین معمولاً زمانی فرد این درد را بیشتر احساس می‌کند که اقدامات او با ارزش‌ها و اهداف از پیش تعیین شده همسو نباشند و یا این‌که فرد نتواند با ظرفیت و توانایی کامل خود زندگی کند. به سادگی می‌توان گفت که شناسایی فاصله بین نحوه زندگی کردن، کار کردن و رهبری در دنیای واقعی و آرزوی فرد درخصوص نحوه زندگی کردن، کار کردن و رهبری، تا چه حد می‌تواند عمیق و تحول‌آفرین باشد. به همان اندازه نیز امکان‌پذیر است که این فاصله به روش‌های موثر و عملی کمتر و کمتر شود. ذهن آگاهی به افراد و رهبران کمک می‌کند که این

جدول ۱. هفت شاخصه رهبری ذهن آگاه

دسته بندی	شاخصه
جستجو	عشق به کار: با الهام گرفتن آغاز کنید، با آن چیزی که از همه مهم‌تر و ضروری‌تر است. الهام گرفتن (یعنی عمیق‌ترین و صمیمانه‌ترین خیالات) را پذیرفته و پرورش دهید.
	انجام کار: یک تمرین منظم درخصوص مدیتیشن و ذهن آگاهی داشته باشید. یاد بگیرید که چگونه در محل کار و در همه بخش‌های زندگی خود به طرز صحیح و درست پاسخگو باشید.
	متخصص نبودن: اجازه دهید فکر "حق به جانب بودن" و توهم "همه چیزدانی" از شما دور شود. قدم‌های بیشتری در مسیر تعجب و حیرت، گشودگی و پذیرفتن آسیب‌پذیری خود بردارید.
	برقراری ارتباط با درد و رنج‌های خود (همدلی با خود): از درها و رنج‌هایی که به سوی شما می‌آیند دوری نکنید. درد و رنج را به یادگیری و فرصت تبدیل کنید.
ارتباط	برقراری ارتباط با درد و رنج‌های دیگران (همدلی با دیگران): از درها و رنج‌های دیگران دوری نکنید. همدلی و یک ارتباط عمیق با زندگی و انسانیت افراد دیگر برقرار کنید.
	وابستگی متقابل: اجازه دهید از توهم اشتباه "مستقل بودن" خلاص شوید. انرژی دادن به دیگران و از دیگران انرژی گرفتن، هر دو باعث سلامتی و بویایی فرد در گروه و سازمان می‌گردد.
یکپارچگی	ساده‌سازی مسائل: بدون قضاوت کردن و مقاومت کردن، پذیرای مشکلات بوده و برای حل آنها تلاش کنید. مسائل و مشکلات را تا جای ممکن ساده کنید. تمرینات و نتایج ذهن آگاهی را تلفیق و یکپارچه کنید.

جزئی و یا شگفت‌انگیز باشد. فارغ از نوع و سطح این ندا، شما باید تجربه رها کردن آن چیزی که قبلاً به آن اعتقاد داشته و برای شما مهم بوده است را دریافته و مجموعه جدیدی از اولویت‌ها را کشف و جستجو کنید. عشق به کار یک تمرین در سطح برترین حس‌ها از جمله حس تعلق خاطر به زندگی کاری و راهی برای بودن در جهان است. دقیقاً شبیه نوازنده‌ای که به نواختن ساز می‌پردازد خواه برای بزرگترین گروه موسیقی خواه برای علاقه شخصی؛ عشق به کار نیز احساس رضایت بر اساس شایستگی‌های شخصی است و نیازی به دلیل، منطقی و منفعت شخصی ندارد [۲].

شاخصه دوم: انجام کار

اگر عشق به کار شبیه یک ندا شامل الهام گرفتن و آرزو کردن باشد، تمرین دوم یعنی "انجام کار" عمل کردن بر اساس این عشق است یعنی قرار دادن آن چیزی که عاشقش هستید در بوته عمل. اگر عشق به کار سکوی پرتاب رهبری ذهن آگاه باشد، انجام کار به معنی تبدیل شدن فرد به یک رهبر ذهن آگاه است؛ یعنی انجام تمرینات منظم ذهن آگاهی، تجسم نمودن ارزش‌ها و آرزوها، مشارکت ماهرانه با دیگران و زندگی کردن از طریق پرورش هوشیاری و کمک به دیگران. حال چگونه به یک رهبر ذهن آگاه تبدیل شویم؟ فقط تمرین؛ به همین سادگی کل مفهوم انجام کار در "تمرین" نهفته است. یعنی به خود یادآوری کنید که تمرینات منظم داشته و ذهن آگاهی را با زندگی روزمره خود اعم از رهبری، کار، خانواده، فعالیت‌های روزانه و

چیزی که نگاه وسیع او را محدود می‌کند خلاص شده، خودآگاهی بیشتری را در خود پرورش داده، از خودبینی رها شده و با کنجکاوایی بیشتر و ذهنی بازتر با مسائل مواجه گردد. برای اینکه عشق به کار داشته باشیم، باید ذهن و توجه خود را بازتر و آگاه‌تر کنیم و از طریق راه‌هایی که به واسطه آنها می‌توانیم مدل‌های ذهنی مشخصی ایجاد کنیم تا حد امکان بهترین‌ها را انجام دهیم. برای انجام این کار باید فراتر از محدوده ذهن کوچک حرکت نموده و در شبکه ذهنی خود چشم‌انداز ذهن بزرگ را تثبیت کنیم. زمانی که ما از ترس‌ها و نگرانی‌های ساخته شده توسط خود رها شویم و با آنها را کمتر کنیم، متوجه می‌شویم که حالت‌های مختلف بسیاری برای انجام دادن کارها به روش‌های متفاوت وجود دارد. عشق به کار به ما می‌گوید که حقایق بی‌شمار و راه‌های بسیار زیادی برای انجام کارها وجود دارد و ما نباید بصورت افراطی خود را درگیر تعاریف محدود و شخصی درمورد حقیقت نماییم.

هدف ذهن آگاهی این است که ما را یک قدم فراتر از واقعیت‌های فعلی و روزمره برده و این حقیقت را برای ما روشن کند که بتوانیم خود واقعیمان را ببینیم و متوجه این حقیقت شویم که تاکنون از آگاهی بسیار کمی برخوردار بوده‌ایم. به واسطه عشق به کار، حس اعتماد را در خود ساخته و فرد قابل اعتمادتری خواهیم شد، قدرت درونی خود را پرورش داده و روابط خود با دیگران و نتایج مورد نظر را بهبود می‌بخشیم. درواقع می‌توان گفت تمرین "عشق به کار" فراتر از یک ایده است. ندای عشق به کار ممکن است سطحی، عمیق،

و دیگران هوشیارتر، کنجکاوتر و منعطف‌تر شویم. همچنین باعث می‌شود که کیفیت گوش دادن ما نسبت به خودمان و دیگران برای ایجاد یک درک بهتر و ارتباط مناسب‌تر، ارتقا یابد. البته در رهبری و در کسب‌وکار، می‌توان گفت که متخصص بودن یک جایگاه برتر و بسیار باارزش محسوب می‌شود. ما به متخصص‌ها نیاز داریم و معمولاً در زندگی خود سخت تلاش می‌کنیم تا در همه وظایف و نقش‌های خود به یک متخصص تبدیل شویم، مثلاً به‌عنوان پدر و مادر، همسر، معلم، کارگر، دانش‌آموز و غیره. اما هم‌اکنون زمان آن فرا رسیده که از تخصص خود استفاده کرده و برای عالی بودن تلاش کنیم، هم‌اکنون زمان پرسیدن این سوال است که آیا تخصص ما در مسیر هوشیاری و آگاهی قرار گرفته یا خیر؟ آیا این تخصص به جای آنکه به ما کمک کند حقایق زمینی و مهم‌ترین مسائل را ببینیم، چشمانمان را کور کرده یا به ما روشنایی و آگاهی بخشیده است؟ زمانی که ما به‌عنوان یک نوآموز به ذهن آگاهی روی می‌آوریم و از نیاز به متخصص بودن دست می‌کشیم، احساس امنیت و اهمیت نموده و این احساس باعث می‌شود که اعتماد به نفس، انعطاف‌پذیری و اثربخشی در ما تقویت شود. یک استراتژی موثر این است که به میزان قابل توجهی نسبت به درجه و شدت عدم درک و نادانی خود کنجکاو، هوشیار و آگاه شویم؛ بدین ترتیب دیگر نیازی نیست که برای اثبات تخصص بودن و دفاع از تخصصمان تلاش کنیم. ذهن آگاهی به خودی خود می‌تواند به‌عنوان مهارتی برای "متخصص نبودن" محسوب گردد.

هدف این تمرین (متخصص نبودن) دست کشیدن و رها شدن فرد از مهارت‌ها و تجربه‌ها نیست بلکه هدف اصلی آن این است که نسبت به صحت و درستی مسیر انتخابی برای دستیابی به اهداف و موقعیت‌ها، در ما ایجاد اطمینان نماید و این اطمینان خاطر همراه با یک ذهن باز شامل ایده‌های نو و از پیش تصور شده باشد. نگرش یک متخصص این است که "من همه چیز را می‌دانم" ولی در مقابل نگرش یک نوآموز این است که "من کنجکاو هستم و می‌خواهم یاد بگیرم".

شاخصه چهارم: همدلی با خود

این همان مفهوم اصلی تمرین برقراری ارتباط با درد و رنج (همدلی) است. زمانی که ما با درد و ناراحتی روبه‌رو شده، آن را احساس کرده و با آن ارتباط برقرار می‌کنیم، اغلب متوجه نیاز شدید خود به یادگیری می‌شویم و تازه متوجه می‌شویم که چه چیزی برای ما بیشترین معنی و بیشترین اهمیت را دارد. تغییر جهت به این سمت و برقراری ارتباط با دردهای شخصی، در کمک به شناسایی مهم‌ترین‌ها چه در نقش‌های رهبری و چه در زندگی شخصی بسیار ضروری و مهم است. همدلی اولین و شاید مهم‌ترین درس مکتب بودا در بیش از ۲۵۰۰

ارتباط با دیگران یکپارچه نماید. به‌عنوان یک تمرین، انجام کار به معنی دستیابی شما به هر چیزی است که به‌عنوان فرصتی برای رشد و یادگیری انجام می‌دهید.

زمانی که به مرحله انجام کار می‌رسیم می‌بایست بین دو دسته‌بندی اصلی از تمرین ذهن آگاهی تمایز قائل شویم: تمرین اختصاصی و تمرین یکپارچه. هر دو نوع تمرین مهم هستند و هر یک دیگری را حمایت می‌کند. به‌عنوان مثال و در قالب یک استعاره، "تمرین اختصاصی" همان تمرین واقعی در ورزش (مثلاً فوتبال) است، یعنی همان مدت زمان ویژه خارج از بازی یا مسابقه اصلی که برای یادگیری و پرورش مهارت‌ها توسط ورزشکار به او اختصاص داده می‌شود. اگر شما بازیکن فوتبال باشید، این به معنی زمان تمرین در محدوده زمین بازی است. از سوی دیگر "تمرین یکپارچه" همان مسابقه یا بازی اصلی است یعنی استفاده از مهارت‌های آموخته شده در لحظه و در طول بازی اصلی.

وقتی که این استعاره را در مورد ذهن آگاهی به کار می‌بریم، اغلب تمرین اختصاصی و یکپارچه یکسان در نظر گرفته می‌شوند. بازی یا مسابقه در واقع همان زندگی و یا رهبری با همه جزئیات مربوط به خودش است. همچنین در مدیتیشن ما صرفاً به خاطر تجربه زنده بودن و بدون دنبال نمودن مزایای خاصی در زندگی خود و بدون هیچ دلیل خاصی تمرین می‌کنیم. با وجود تمام تفاوت‌های ذهنی در افراد برای پرورش ذهن آگاهی و تبدیل شدن به یک رهبر ذهن آگاه، ضروری است که تمرینات اختصاصی ذهن آگاهی را به صورت مرتب انجام داده و آنها توسعه دهیم. این به معنی انجام دادن تمرینات ذهن آگاهی بصورت روزانه فارغ از نیازها، استرس‌ها و مشغله روتین زندگی روزمره می‌باشد. برخی از تمرینات اختصاصی ذهن آگاهی عبارت‌اند از: مدیتیشن، مراقبه پیاده‌روی و یادداشت‌برداری. اگر تمرینات اختصاصی بیان‌کننده اقدامات منظمی باشند که با هدف هوشیارتر و آگاه‌تر کردن شما انجام می‌شوند، هدف تمرینات یکپارچه تمرکز بر تلاش و پرورش شما برای ذهن آگاه بودن تا بالاترین میزان ممکن و البته بصورت مستمر و دائمی می‌باشد [۳].

شاخصه سوم: خود را متخصص نپندارید

در رهبری ذهن آگاه، تلاش برای متخصص بودن یک اشتباه بزرگ و یک تصمیم نامرتب و نادرست است. در حقیقت یکی از مزایای کلیدی در مدیتیشن و ذهن آگاهی این است که به ما کمک می‌کند بتوانیم مستقیماً تصاویر، داستان‌ها و مدل‌های ذهنی خود از جهان را درک و تجربه کنیم. آموزش در ذهن آگاهی به معنی رهایی از تلاش و اصرار برای دستیابی به موفقیت و اجتناب از ترس و وحشت نسبت به خطا و شکست می‌باشد. فهمیدن و درک این موضوع به ما اجازه می‌دهد که نسبت به تفکرات، احساسات و ایده‌های خودمان

شاخصه پنجم: همدلی با دیگران

همانند ویژگی چهارم، عبارت همدلی با دیگران اشاره به واقعیت و تجربه جهانی و مشترک انسان‌ها از درد و ناراحتی و آسیب‌ها دارد. اگرچه این درد شامل دردهای فیزیکی و شرایط خاص هر فرد می‌باشد، اما تمرکز عمیق‌تر آن بر شناسایی دردهای احساسی است که هر فرد به واسطه ناپایداری‌ها، تغییرات، عدم ارتباطات و آگاه بودن نسبت به آسیب‌های احتمالی، افزایش سن، بیماری و مرگ‌ومیر با آن‌ها روبرو می‌شود. این نوع درد شامل دردهایی است که با توجه به احساسات افراد، خاص و منحصر بفرد خواهد بود مانند احساسات فردی که از جمع جدا شده و آرزو می‌کند دوباره با اجتماع ارتباط برقرار کند. با این وجود همدلی و مهربانی شایستگی اصلی رهبری و بخش حیاتی از انسانیت و بخش مهمی از حس مشترک انسان بودن محسوب می‌گردد. پرورش همدلی نه تنها به عنوان یک رهبر بلکه به عنوان یک انسان اهمیت بسیار زیادی دارد چرا که همدلی باعث پرورش و تقویت یکی از قدرتمندترین انگیزه‌های ما یعنی مهربانی (عمل کمک به دیگران برای کاهش درد و رنجشان) می‌شود. یکی از نکات مهم برقراری تمایز میان همدلی و مهربانی است. همدلی درک کردن احساسات دیگران و تمایز قائل شدن بین احساسات آنها با احساسات خودمان است. بخش دوم این تعریف یعنی تمایز قائل شدن بین احساسات خود و دیگران مهم است. بدون وجود تمایز، این فرآیند شناختی منجر به سرایت و واگیری احساسات خواهد شد یعنی ما به جای شناخت احساسات دیگران، فراتر از احساسات آنها خواهیم رفت. مهربانی (شفقت و دلسوزی) نیز سه جزء دارد: ۱. همدلی یا درک کردن احساسات دیگران، ۲. ادراک یا آرزوی درک احساسات و تجارب دیگران و ۳. انگیزه یا آرزوی تسکین دادن درد و رنج دیگران [۵].

شاخصه ششم: وابستگی متقابل

در تعاریف سنتی و قدیمی واژه "رهبری" الهام بخشیدن به دیگران برای انجام کار و به دست آوردن یک چشم‌انداز مشترک تعریف شده است. این تعریف درست است اما در این مقاله یک تعریف دیگر از رهبری ارائه می‌گردد: هنر اعتماد سازی و ارتباطات معنی‌دار در محیطی که کسب نتایج اهمیت دارند. یک رهبر مسئول حمایت کردن از تیم است و این حمایت نیازمند وابستگی متقابل می‌باشد یعنی در ارتباط بودن با کسانی که به شما وابسته هستند و شما نیز به آنها وابسته هستید. وابستگی متقابل در مفهوم یک تمرین به معنی نشان دادن ادراک، ابتکار عمل و مسئولیت‌پذیری نسبت به ایجاد یک تیم است تا بصورت مشترک تصمیم‌گیری نموده و نتایج بهتر و بیشتری کسب نمایند به طوری که یک رهبر به تنهایی به

سال پیش بوده است. این اولین مورد از آن چیزی است که با عنوان "چهار حقیقت جدید" از آن یاد می‌شود. اولین حقیقت، حقیقت آشکار و اجتناب‌ناپذیر جهان را بیان می‌کند یعنی درد و ناراحتی، بیماری، کهولت سن و مرگ و میر. گذر زمان و مقوله تغییر تنها مسائلی هستند که همیشه پایدارند. به جز اینها هر چیز دیگری پایان می‌یابد و هیچ نور جدیدی بعد از آن وجود نخواهد داشت. در واقع اولین حقیقت بودا می‌گوید که انسان بودن واقعا یک کار سخت و دشوار است. حقیقت دوم کمی غیرمنتظره‌تر است. حقیقت دوم می‌گوید که درد و ناراحتی یا رنج‌های افراد به تنهایی و به خودی خود ایجاد نمی‌شوند. در اصل درد و رنج‌ها ناشی از تلاش فرد برای اجتناب از آن‌ها است. حقیقت سوم می‌گوید که تنها به وسیله مالکیت و تسلط بر درد و رنج‌ها، ارتباط برقرار کردن و متحول نمودن آن‌ها ما می‌توانیم از دردها و مشکلات خود رهایی یابیم. برقراری ارتباط با تغییرات و راهبری و هدایت تغییر، درد و رنج و شناسایی علل به وجود آمدن آن‌ها به طرز شگفت‌انگیزی منبع آزادی، رضایت و شادی ما خواهد شد. سرانجام حقیقت چهارم مسیر توصیه شده توسط بودا برای انجام همدلی را توصیف می‌کند. این مسیر شامل تمریناتی برای مشاهده همه جنبه‌های زندگی به صورت شفاف‌تر است که شامل نگرش، تفکر، ذهن‌آگاهی، گفتار، اقدام، تلاش و تمرین مدیریت‌ش توسط افراد می‌باشد. بنابراین تمرین "همدلی با خود" ضرورتاً سه حقیقت جدید اول بودا را با یکدیگر ادغام می‌کند: پذیرش آن چیزی که به ما آسیب می‌رساند، استفاده از آن به عنوان راهنمایی برای شناخت مهم‌ترین مسائل و نهایتاً انتخاب بهترین اقدامات برای انجام [۴].

حقیقت این است که درد و رنج برای ما یک هدف مفید فراهم می‌کند و آن فایده این است که به ما کمک می‌کند مشکلات را شناسایی کرده اتفاقاتی که به ما آسیب رسانده است را نادیده نگیریم. از سوی دیگر جسم ما به طرز عجیبی شکننده و آسیب‌پذیر است. ما در معرض بیماری‌های مختلفی هستیم و به راحتی آسیب می‌بینیم. یک سرماخوردگی ساده، دندان درد یا درد عضلانی ممکن است برای روزها احساس درد و ناراحتی در ما ایجاد کند. بر اساس آمار سازمان بهداشت جهانی، تقریباً تعداد سی هزار بیماری به وسیله پزشکی مدرن شناسایی شده است که برای یک سوم از آنها درمان شناخته شده‌ای وجود ندارد. با این وجود با مشاهده اولین علائم یک سرماخوردگی، بیماری یا جراحت به دنبال درمان و مراقبت می‌رویم. اگر درد و رنج مذکور به طور خاص مهلک و خطرناک باشد و یا نشانه‌ها و علائم آن به طور غیرقابل انکار جدی باشند، تا بهبودی کامل، امور روزانه را متوقف می‌کنیم. تا زمانی که علل اصلی درد و بیماری را شناسایی نکرده و به دنبال درمان آن نباشیم، زندگی طبیعی ما در جریان نخواهد بود. حال سوال اصلی این است که چرا برای درد و رنج‌های احساسی خود نیز به همین گونه عمل نمی‌کنیم؟

برای اجتناب از تمایل به حرکت و اقدامات فردی نیز، ارتباطات و همدلی را پرورش می‌دهند[۷].

شاخصه هفتم: ساده‌سازی مسائل

تصور کنید برای یک بازه زمانی کوتاه در طول هر روز، اجازه می‌دهید که امور برنامه‌ریزی شده، طرح‌ها و پروژه‌های از قبل تعیین شده از ذهن شما جدا و رها شوند. البته این تصور واقعاً ممکن است مشکل باشد اما هر روز به این لحظه توجه کنید و مشاهده کنید که زندگی شما دقیقاً در لحظه حال در جریان است. نکته کلیدی تمرین ساده‌سازی مسائل این است که به بدن و ذهن خود آموزش دهیم از مقاومت کردن در برابر آن چیزی که وجود دارد و سماجت در مورد آن چیزی که وجود ندارد، دست برداریم. مشکلات افراد از زندگی آنها جدا نیست و در واقع می‌توان گفت مشکلات انسان‌ها بخش اصلی بافت و زمینه انسان بودن محسوب می‌شوند. با این حال شما می‌توانید بدون قضاوت کردن و مقاومت کردن، پذیرای مشکلات بوده و برای حل آنها تلاش کنید. زمانی که این کار را کردید، قادر خواهید بود هر مشکل به‌وجودآمده را بپذیرید و آن را متحول نمایید. همه ما می‌خواهیم که در محل کار موثر باشیم، ارتباطات خود با شریک زندگی یا فرزندانمان را بهبود دهیم و روابط بهتری را پایه‌گذاری کنیم اما این خواسته‌ها مطلقاً همیشه به دست نمی‌آیند و موفقیت بیشتر هرگز منجر به بروز مشکلات کمتر نخواهد شد. با انجام این تمرین زندگی خود را به واسطه تغییر در بینش و نگرش خود ساده‌تر کرده بدون این که توقع خواسته‌های بیشتری را داشته باشید[۸].

نتیجه‌گیری

ذهن آگاهی ما را قادر می‌سازد با نگاه شفاف‌تری به پیرامون خود بنگریم و با معجزه آگاهی و در لحظه حال زندگی کردن روبه‌رو شویم. انجام تمرینات ذهن آگاهی می‌تواند نحوه آگاهی، حضور و بودن افراد در سازمان را نه صرفاً از طریق افزودن یک نگرش جدید به الهام و آرزو بلکه از طریق ارائه یک نگاه دقیق‌تر به آن چیزی که وجود دارد (یعنی طبیعت انسان و محدودیت‌هایی که افراد برای خود ساخته‌اند) تغییر دهد.

هدف تمرینات ذهن آگاهی درک و سپس تغییر ماهیت ترس، عدم رضایت و تجربه جدایی و عدم ارتباطات درون سازمانی است. چرا اینقدر تبدیل شدن به یک رهبر ذهن آگاه دشوار است؟ چرا باید برای در لحظه بودن، برای آگاه شدن نسبت به زندگی کاری، برای کشف دوباره این حقیقت که یک رهبر تا ابد در سازمان نخواهد بود، برای توجه کردن به ندای قلبی، برای مشخص نمودن اینکه هم‌اکنون چه چیزی از همه آشکارتر و مهم‌تر است، اینقدر تلاش

چنین هدفی دست نخواهد یافت. موفقیت اعضای گروه بستگی به حضور رهبری دارد که به آنها گوش داده، توجه نموده و احترام می‌گذارد و همچنین نگرش‌ها و ایده‌های افراد تیم را در نظر می‌گیرد و سپس بر اساس بهترین علایق و اهداف تیم و سازمان تصمیم‌گیری می‌نماید[۶].

زمانی شرکت گوگل به این موضوع باور داشت که مدیران تاثیر زیادی در موفقیت تیم‌ها ندارند. در سال ۲۰۰۸ محققان تصمیم گرفتند که مطالعه‌ای تحت عنوان گوگل اکسیژن با موضوع اینکه چه عواملی باعث به وجود آمدن رهبران بزرگ و موفق می‌شود، انجام دهند. فرهنگ شرکت گوگل مخصوصاً در سال‌های اولیه مبتنی بر حضور افراد خلاق، زرتنگ و دانا بود. همچنین این تفکر نیز در فرهنگ آن شرکت وجود داشت که رهبری و مدیریت در بهترین حالت خود جزو لایه‌های غیرضروری بوروکراسی محسوب می‌گردد. بر خلاف تصورات و به طور شگفت‌آوری، نتایج تحقیق نشان داد که رفتار رهبران به طور گسترده‌ای هم در بهره‌وری و هم در تندرستی و سلامت کاری اعضای تیم تاثیر مثبت دارد. گوگل دریافت که موفق‌ترین رهبران در رتبه‌های بالا، سه رفتار مشترک دارند:

- **مربی‌گری:** یک رهبر خوب زمانی را برای ملاقات با هریک از اعضای تیم اختصاص داده و همانند یک مربی رفتار می‌کند یعنی به دنبال ایجاد اعتماد در آنها بوده و همچنین هریک از آنها را وارد چالش‌های مختلف می‌کند. یک رهبر خوب نسبت به مراقبت و توجه واقعی به هر یک از اعضا و توسعه شغلی آنها هوشیار است.

- **قدرت بخشیدن:** یک رهبر خوب به تیم قدرت داده و از مدیریت خرد و جزئی اجتناب می‌کند، یعنی تیم را هدایت و حمایت نموده، برای انجام دادن آن چیزی که نیاز است به تیم اعتماد کرده و میزان مناسبی از آزادی و اختیار را به تیم واگذار می‌کند. یک رهبر خوب در جستجوی تعادل در فراهم کردن آن چیزی است که تیم برای رسیدن به موفقیت به آن نیاز دارد اما در عین حال مراقب این است که مبادا با مدیریت ذره‌بینی باعث نا امید کردن اعضای تیم و یا انحراف در عملکرد آنها شود.

- **گوش دادن:** یک رهبر خوب یک محیط برابر و مساوی ایجاد نموده و نگرانی خود در مورد موفقیت و تندرستی افراد را از طریق گوش دادن به هر یک از آنها نشان می‌دهد. یک رهبر خوب آگاهی و هوشیاری را به تنش‌های ذاتی که در راه موفقیت تیم، موفقیت سازمان و تندرستی افراد وجود دارد، تزریق کرده و در جستجوی راه‌حلی برای این تنش‌ها بوده و از موفقیت همه سطوح حمایت می‌کند.

رهبران ذهن آگاه توجه دارند که از واکنش‌پذیری و مدیریت خرد اجتناب کنند، آنها به دیگران گوش فرا می‌دهند تا از طریق بهترین روش‌ها برای تیم‌ها و گروه‌ها بهترین استراتژی‌ها را طرح نمایند و

نیازمند رهبرانی با نگرش حامی نسبت به ذهن‌آگاهی و متعهد به کاربست فرهنگ ذهن‌آگاهی در چشم‌اندازها، اهداف، تیم‌سازی، هماهنگی، روابط کارکنان و کسب نتایج سازمانی می‌باشد. از سوی دیگر این رهبران می‌بایست فراتر از سطح بهره‌وری فعلی و نتایج مثبت سازمانی بیندیشند چرا که در محیط بسیار متغیر فعلی و آتی، رشد، توسعه و بقای سازمان‌ها در یک بافت اجتماعی و سازمانی مبتنی بر آگاهی و هوشیاری محقق خواهد شد.

پی‌نوشت‌ها:

1. Culture Eats Strategy for Breakfast. (Peter Drucker)
2. Mindful Leadership (a kind of leadership styles based on mindfulness in psychology).
3. Pain and Possibility.
4. Four Noble Truths.

منابع:

1. Mark, L. (2019). Seven Practices of a Mindful Leader. Novato: New World Library.
2. Goleman, D, & Davidson, R. (2017). Altered Traits: Science Reveals How Meditation Changes Your Mind, Brain, and Body. New York: Avery, 123.
3. Marques, J. (2020). Awakened Leaders and Conscious Followers: Leading Mindful Change, New Horizons in Positive Leadership and Change, Management for Professionals, 19-32, https://doi.org/10.1007/978-3-030-38129-5_2
4. Kramer, R. (2020). Leadership Presence, Management and Leadership Skills for Medical Faculty and Healthcare Executives, 157-162, https://doi.org/10.1007/978-3-030-45425-8_16
5. Lou Solomon. (2015). Becoming Powerful Makes You Less Empathetic. Harvard Business Review.
6. Harrell, M. & Barbato, L. (2018). Great Managers Still Matter: The Evolution of Google's Project Oxygen. Re: Work, <https://rework.withgoogle.com/blog/the-evolution-of-project-oxygen>.
7. Cross, R. & Rebele, R. & Grant, A. (2016). Collaborative Overload. Harvard Business Review.
8. Tarrant, J. (2017). Method of Decision. KALPA, <https://www.pacificzen.org/library/method-of-decision>.
9. Ilona Urrila, L. (2021). From personal wellbeing to relationships: A systematic review on the impact of mindfulness interventions and practices on leaders. Human Resource Management Review, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100837>

کنیم؟ در پاسخ به این سوال باید گفت که نفوذ ذهن‌آگاهی در رهبری باعث می‌شود که رهبر به جای جستجوی خطرات و تهدیدها، نسبت به ترس‌ها و بی‌قراری‌های خود آگاه گردد، همیشه در جستجوی بهترین‌ها باشد و این اطمینان را در او ایجاد می‌کند که فراتر از تصورات و ادراکات شخصی خود، همیشه با دیگران در ارتباط است و برای نیل به موفقیت به آنها وابستگی متقابل دارد.

نهایتاً با در نظر داشتن این که چرا رهبری ذهن‌آگاه مشکل و البته برای سازمان‌های امروزی ضروری است، مجدداً قالب درد و احتمال را مرور کرده تا به اهمیت و ضرورت رهبری ذهن‌آگاه به عنوان یک سبک جدید در قرن بیست و یکم پی ببریم. همانگونه که اشاره شد درد همان درد تغییر است یا به عبارت دیگر درد به دست نیابردن آن چیزی که می‌خواهیم و به دست آوردن چیزی که نمی‌خواهیم. پذیرش احتمالات نیز اشاره به دستیابی به اهداف و آرزوها، رضایت بیشتر، آگاهی بیشتر و ارتباطات بهتر دارد. بنابراین کم کردن فاصله بین دردها و احتمالات در رهبران، از اهداف اصلی سبک رهبری ذهن‌آگاه محسوب می‌شود تا بدین وسیله یک رهبر بتواند فراتر از نقش‌های مرسوم رهبری حرکت کرده و برای سازمان و کارکنان خود تحول‌آفرین باشد و فرهنگ مبتنی بر ذهن‌آگاهی را در سازمان خود نهادینه سازد. موفقیت و آزادی رهبران سازمان‌ها در پذیرش بالای قدرت آگاهی و هوشیاری نهفته است. در نهایت هر فردی تمایل دارد که از تغییرات دائمی رها گردد. البته مقوله زمان و تغییر فراتر از درک معمول و عقلایی ما هستند و ما نیز در مقاومت نسبت به مقوله زمان و تغییر در این دنیا تنها نیستیم. فقط به این توجه کنید که چه اتفاقی رخ می‌داد اگر افراد به طور کامل و با تمام توان وارد زندگی کاری و شخصی شده و کمترین مقاومت در برابر تغییر را از خود نشان می‌دادند؟ به طور خلاصه پیشنهاد می‌گردد سازمان‌های عصر حاضر در هر سطحی از فعالیت که در محیط بسیار متغیر با نوسانات شدید اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی مشغول فعالیت هستند، کاربرد ذهن‌آگاهی در فرهنگ سازمانی خود را به طور جدی مدنظر قرار دهند چرا که با حضور یک رهبر ذهن‌آگاه در رأس سازمان و وجود یک فرهنگ حامی ذهن‌آگاهی، چشم‌اندازها و اهداف سازمانی با منطقی منعطف و سازگار، با نگاهی جدید و از طریق رویکردهای نو بیش از پیش محقق خواهد شد [۹]. بدون شک سازمان‌های امروزی که بخش مهمی از عملکرد و کسب نتایج در آنها متکی بر سرمایه‌های انسانی با ارزش می‌باشد، نیازمند تغییر نگرش سنتی و توجه ویژه به مزایای خاص و منحصر بفرد برخی از کاربردهای ترکیبی از جمله استفاده از تکنیک‌های خاص روانشناسی در نحوه مدیریت و رهبری سازمان، محیط و کارکنان خود هستند. توسعه سازمان‌های مدرن



مدل تدوین برنامه بازاریابی G-STIC

مجتبی مالکی

محمد مالمیری

الهام علائی

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی
و مشاور کسب و کار

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی
دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکزی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار
دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

معرفی شده است. او اعتقاد دارد، ستون فقرات کسب و کار، برنامه بازاریابی است و در برنامه ریزی می بایست هدف شرکت را تعیین و یک مسیر عملیاتی برای دستیابی به این هدف مشخص نمود. تدوین یک برنامه عملیاتی توسط پنج فعالیت کلیدی کسب و کار هدایت می شود. این پنج فعالیت شامل تنظیم هدف، تدوین راهبرد، طراحی تاکتیکها، تعریف برنامه پیاده سازی و تعیین مجموعه معیارهای کنترلی برای اندازه گیری میزان موفقیت اقدامات پیشنهادی است. پنج فعالیت مذکور، چارچوب مدل "جی - استیک" (G-STIC) هدف، راهبرد، تاکتیکها، پیاده سازی و کنترل) را تشکیل می دهند که سنگ بنای تحلیل و برنامه ریزی بازاریابی است. هسته اصلی این برنامه بازاریابی، مدل کسب و کار یا نقشه بازار است که شامل راهبرد و تاکتیکهای محصول پیشنهادی است.

" الکساندر چرنو" در مدرسه مدیریت کلاگ دانشگاه نورث وسترن، پروفیسور بازاریابی است. او دارای دو مدرک دکتری روان شناسی و مدیریت کسب و کار از دانشگاه دوک است. دکتر چرنو تعداد زیادی مقاله درباره راهبرد کسب و کار، مدیریت برند، رفتار مصرف کننده و برنامه ریزی بازار نوشته است. مطالعات او در مجلات برتر بازاریابی و در نشریات کسب و کار معروف شامل وال استریت ژورنال، فایننشال تایمز، نیویورک تایمز، واشنگتن پست، هاروارد بیزینس ری ویو، ساینیتیفیک امریکن، اسوشیتد پرس، فوربس و بیزینس ویک، منتشر شده است. او توسط مجله بازاریابی به عنوان یکی از ۱۰ صاحب نظر برتر در مجلات پیشرو بازاریابی و مطابق مطالعه جهانی انجام شده در زمینه استعداد های بازاریابی، منتشر شده توسط مجله تعلیم بازاریابی، به عنوان یکی از پنج استعداد برتر در حوزه رفتار مصرف کننده

بیان مسأله

درست هدایت می کنند. بدون شک شرکت نمی تواند بدون داشتن یک هدف مناسب، مجموعه اقدامات ارزشمندی را طراحی نموده و موفقیتش را ارزیابی کند. متعاقب تعیین هدف، باید گام های مؤثری در مسیر تحقق آن برداشته شود. از نظر علمی مسیر رسیدن به هدف را استراتژی و گام های مسیر را تاکتیک می نامند؛ که در مدل الکساندر چرنو به خوبی به آن اشاره شده است. در ادامه بعد از تدوین استراتژی و طراحی تاکتیکها، برنامه پیاده سازی تنظیم و با کنترل شاخص ها و پایش محیط زمینه اجرای موفق برنامه بازاریابی فراهم خواهد شد. زمان استفاده از این مدل برای کسب و کارها هنگامی است که می خواهند استراتژی های ورود به بازار محصول جدید را طراحی

به روز نگه داشتن برنامه بازاریابی شرکتها با توجه به تغییر و تحولات شگرف موجود و تلاطم های اقتصادی و اجتماعی امری دشوار شده است. به همین منظور تدوین برنامه می بایست بر اساس یک الگوی جامع و قابل تغییر طرح ریزی گردد تا امکان پایش برنامه از یک سو و به روز نمودن استراتژی ها و تاکتیکها از سوی دیگر فراهم آید. برای تدوین یک برنامه بازاریابی خوب نیازمند سرعت، دقت و شناخت متغیرهای محیطی هستیم که به طور مستمر و دائم تغییر می کنند. این شناخت زمینه ساز تعیین درست اهداف هستند. سپس این اهداف چراغ راه همه فعالیت های شرکت گردیده و آن ها را در مسیر

شرکت را قادر به خلق ارزش در بازار می‌کند. در این راستا، چارچوب جی - استیک مؤلفه‌های کلیدی فرآیند تکرارشونده برنامه‌ریزی بازاریابی (هدف، راهبرد، تاکتیک‌ها، پیاده‌سازی، و کنترل) را تشریح می‌کند و پیوستاری منطقی از نحوه سازماندهی این مؤلفه‌ها را بدون این که در مورد ترتیب ایجاد و توسعه این مؤلفه‌ها تجویزی ارائه دهد، مشخص می‌کند.

نحوه استفاده

جی - استیک (G-STIC)، هسته مرکزی برنامه بازاریابی است. این بخش موارد زیر را تعیین می‌کند:

● **تعیین هدف:** هدفی که شرکت می‌خواهد به آن برسد، برنامه بازاریابی با تعیین هدفی که شرکت می‌خواهد به آن دست یابد شروع می‌شود. سپس این هدف چراغ راه همه فعالیت‌های شرکت گردیده و آن‌ها را در مسیر درست هدایت می‌کند. شرکت نمی‌تواند بدون داشتن یک هدف مناسب، مجموعه اقدامات ارزشمندی را طراحی کرده و موفقیتش را ارزیابی کند. اهمیت داشتن یک هدف واضح و مشخص در جملات لوئیس کارول ریاضیدان و نویسنده کتاب آلیس در سرزمین عجایب نشان داده شده است: «اگر نمی‌دانی به کجای می‌روی، هرجاهای تورا به آنجا خواهد رساند.» این بینش در کسب و کار هم صدق می‌کند: یک شرکت بدون تعیین هدف، مانند یک کشتی بدون ناخدا است. تعیین هدف در برگیرنده دو تصمیم است: تعیین کانون تمرکز فعالیت‌های شرکت و تعیین معیارهای عملکردی که باید تحقق یابند. ضرورت داشتن هدف از این منظر قابل توجهی هست که شرکت‌ها همواره با دو محدودیت منابع و زمان روبه‌رو هستند و در صورتی که هدفگذاری خوبی انجام نداده و بر روی هدف متمرکز نباشند؛ نمی‌توانند منابع خود را به شکل بهینه مدیریت نموده و زمان رسیدن به هدف را از دست می‌دهند. مدیریت زمان و مدیریت بهینه منابع دو ضرورت انکارناپذیر شرکت‌ها در تنظیم درست هدف می‌باشند.

● **راهبرد:** محصول پیشنهادی که تعیین‌کننده بازار هدف و طرح ارزش پیشنهادی شرکت است، راهبرد، ارزش ایجاد شده توسط شرکت را در یک بازار خاص مشخص می‌کند. راهبرد مشخص‌کننده بازار هدف شرکت و طرح ارزش پیشنهادی شرکت برای این بازار می‌باشد.

۱. **بازار هدف:** بازاری است که شرکت می‌خواهد در آن ارزش آفرینی کند. بازار هدف با پنج عامل (پنج C) مشخص می‌شود: مشتریانی که شرکت می‌خواهد نیاز آن‌ها را برآورده کند؛ رقبایی که می‌خواهند نیازهای یکسان همان مشتریان را برآورده کنند؛ همکاری-کنندگان که در جهت رفع نیازهای مشتریان با شرکت همکاری می‌کنند؛ خود شرکت که محصول پیشنهادی را مدیریت می‌کند و محیطی که شرکت در آن فعالیت می‌کند.

۲. **طرح ارزش پیشنهادی:** ارزشی است که شرکت می‌خواهد در بازار هدف خلق کند. طرح ارزش پیشنهادی سه مؤلفه دارد - ارزش برای مشتری، ارزش برای همکاری‌کننده و ارزش برای شرکت، که هر سه ارزش خلق شده توسط شرکت برای نهادهای بازار را نشان می‌دهند.

● **تاکتیک:** تاکتیک‌های محصول پیشنهادی که ابعاد محصول خدمت، برند، قیمت، مشوق‌ها، ارتباطات، و توزیع محصول پیشنهادی را تعیین می‌کنند. تاکتیک‌ها، تعیین‌کننده محصول پیشنهادی واقعی است که شرکت به یک بازار مورد نظر معرفی می‌کند. تاکتیک‌ها به طور منطقی از راهبرد شرکت پیروی می‌کنند و روشی که این شرکت راهبرد را به واقعیت بازار تبدیل خواهد کرد را نشان می‌دهند. این تاکتیک‌ها تعیین‌کننده هفت ویژگی محصول پیشنهادی شرکت می‌باشند: محصول، خدمت، برند، قیمت، مشوق‌ها، ارتباطات، و توزیع.

● **اجرا و پیاده‌سازی:** پیاده‌سازی، اقداماتی که به منظور واقعیت بخشیدن به مدل کسب و کار لازم است را مشخص می‌کند. پیاده‌سازی شامل سه مؤلفه کلیدی است: توسعه منابع شرکت، توسعه محصول پیشنهادی، و تجاری‌سازی است. هدف از توسعه منابع شرکت اطمینان از وجود دارایی‌های مورد نیاز برای پیاده‌سازی محصول پیشنهادی شرکت است. توسعه منابع می‌تواند شامل توسعه تجهیزات کسب و کار (مانند تجهیزات تولیدی، خدمات و زیرساخت فناوری)؛ تضمین در دسترس بودن تأمین‌کنندگان قابل اعتماد؛ جذب، آموزش و حفظ کارمندان با مهارت؛ توسعه محصولات، خدمات و برندهای مرتبط به طوری که بتوانند به عنوان بستری برای محصول پیشنهادی جدید عمل کنند؛ به دست آوردن دانش فنی مورد نیاز برای طراحی، تولید و مدیریت محصول پیشنهادی؛ توسعه کانال‌های ارتباطی و کانال‌های توزیع برای اطلاع‌رسانی به مشتریان هدف درباره محصول پیشنهادی شرکت و تحویل این محصول پیشنهادی به آنها؛ و تأمین سرمایه مورد نیاز برای توسعه این منابع باشد. توسعه محصول پیشنهادی شامل فرآیندهایی است که راهبرد و تاکتیک‌های شرکت را به یک کالای واقعی تبدیل می‌کنند که آن کالا به مشتریان هدف شرکت اطلاع‌رسانی و تحویل داده می‌شود.

تجاری‌سازی به طور منطقی پس از فرآیند توسعه یک محصول پیشنهادی و با مشخص نمودن فرآیند ارائه آن به بازار، انجام می‌گیرد. تجاری‌سازی شامل تعیین زمانبندی معرفی محصول پیشنهادی به بازار، تعیین منابع مورد نیاز در این اقدام (معرفی محصول به بازار) و تعیین مقیاس این اقدام است.

● **کنترل:** اقدامات کنترلی که عملکرد شرکت را ارزیابی و محیطی که شرکت در آن فعالیت می‌کند را تحلیل می‌کنند.

کنترل و ارزیابی عملکرد درباره ردیابی پیشرفت شرکت به سوی اهداف خود است که این اهداف با کانون تمرکز و معیارهای ارزیابی

نکته مهم عملی

وقتی که برنامه بازاریابی تدوین شد، برای اینکه همچنان مرتبط و مناسب باقی بماند، باید به روزرسانی شود. ماهیت پویای برنامه‌های بازاریابی ریشه در ساختار چارچوب جی - استیک دارد که به موجب آن، بُعد کنترلی برنامه‌ریزی «سی» در چارچوب جی - استیک^۲ مشخصاً برای ارائه بازخورد به شرکت در زمینه اثربخشی فعالیت‌های آن و تغییرات مرتبط در بازار هدف، طراحی شده است.

دو دلیل رایج برای به‌روزرسانی برنامه بازاریابی وجود دارد:

۱. شکاف‌های عملکردی که نشان دهنده وجود اختلاف بین عملکرد مطلوب و عملکرد واقعی شرکت است. مانند اطلاعات نادرست، کاستی‌های منطقی، خطاهای پیاده‌سازی...
۲. تغییرات در بازار هدف مانند تغییرات در ویژگی‌های جمعیت‌شناسی، قدرت خرید، نیازها، و ترجیحات مشتریان هدف، تغییرات در محیط رقابتی، مانند ورود یک رقیب جدید، کاهش قیمت‌ها، راه‌اندازی یک کمپین تبلیغاتی تهاجمی یا توزیع گسترده از سوی رقیب، تغییرات در محیط همکاری‌کننده، مانند تهدید ادغام رو به عقب از جانب کانال توزیع، افزایش حاشیه سود تجاری، و ادغام یا ائتلاف میان خرده‌فروشان، تغییرات در شرکت، مانند از بین رفتن شایستگی‌ها و دارایی‌های راهبردی، و تغییرات در محیط بازار، مانند یک رکود اقتصادی، توسعه یک فناوری جدید، و تصویب مقررات نظارتی جدید.

نکته مهم چالشی

جمع‌آوری آمار و اطلاعات، به‌روزرسانی و قدرت تجزیه و تحلیل تغییرات در محیط رقبا از مهم‌ترین چالش‌ها به شمار می‌آید. شرکت‌هایی که نمی‌توانند مدل‌های کسب و کار و برنامه‌های بازار خود را با واقعیت‌های بازار جدید تطبیق دهند، از صحنه رقابت خارج شده و کسب و کارهای آن‌ها توسط شرکت‌هایی که مدل‌های کسب و کار برتری دارند و برای ایجاد ارزش برای بازار مجهزتر هستند، بلعیده می‌شوند. به گفته چارلز داروین، این قوی‌ترین و حتی باهوش‌ترین گونه‌ها نیستند که می‌توانند بقا پیدا کنند، بلکه بقا از آن کسانی است که بهترین و سریع‌ترین واکنش را به تغییرات نشان دهند. مسأله کلیدی برای موفقیت در بازار، نه تنها ایجاد یک برنامه بازار سودمند، بلکه افزایش توانایی تطبیق این برنامه با تغییرات بازار نیز است.

پی‌نوشت‌ها:

1. G-STIC Framework
2. "C" in the G-STIC Framework

مشخص می‌شوند. ارزیابی عملکرد می‌تواند به یکی از دو نتایج منجر شود: یا شرکت پیشرفت مناسبی در جهت اهدافش دارد، یا بین عملکرد واقعی و مطلوب آن اختلاف (شکاف عملکردی) وجود دارد. وقتی میزان پیشرفت مناسب باشد، شرکت می‌تواند با نقشه عملیاتی فعلی خود به همین مسیر ادامه دهد. در مقابل، وقتی ارزیابی عملکرد شکافی (بین نتایج واقعی و مطلوب) را آشکار کند، برنامه عملیاتی شرکت بایستی اصلاح شود تا شرکت را به مسیر دستیابی به سوی اهدافش بازگرداند.

● **پایش:** جداسازی ابعاد کم‌اهمیت‌تر یا جنبه‌های فنی‌تر برنامه بازاریابی و قرارداد آن‌ها در یک بخش مجزا، در قالب جدول، نمودارها و ضمائم، به ساده‌سازی منطق برنامه بازاریابی کمک می‌کنند. هدف از پایش محیط شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای بازار است. پایش محیط شرکت را قادر می‌سازد تا از فرصت‌های جدید مانند مقررات دولتی مطلوب، کاهش رقابت، یا افزایش تقاضای مصرف‌کننده، منتفع شود و همچنین، تهدیدهای بالقوه‌ای مانند مقررات دولتی نامطلوب، افزایش رقابت، و کاهش تقاضای مصرف‌کننده را خنثی کند. زمانی که فرصت‌ها و تهدیدهای اصلی شناسایی شدند، قدم بعدی اصلاح برنامه عملیاتی فعلی جهت بهره‌بردن از فرصت‌ها و خنثی کردن اثر تهدیدها است. از آنجا که پایش محیط به منظور تطبیق و هماهنگی فعالیت‌های شرکت با تغییرات رخ داده در بازاری است که شرکت در آن فعالیت می‌کند، نظارت و پایش این محیط (محیط بازاری که شرکت در آن فعالیت می‌کند) پیش‌نیاز چابکی کسب و کار و شرط لازم برای پایداری مدل خلق ارزش شرکت است. هدف نهایی برنامه بازاریابی؛ هدایت اقدامات و فعالیت‌های شرکت است. بر این اساس، هسته برنامه بازاریابی با عناصر کلیدی چارچوب جی - استیک تعریف می‌شود که هدف کلی شرکت و مجموعه اقدامات پیشنهادی را تعیین می‌کند. سایر عناصر برنامه بازاریابی، خلاصه اجرایی، بررسی اجمالی موقعیت، و به منظور تسهیل درک منطق موجود در پشت برنامه بازاریابی و ارائه مشخصه‌های مجموعه اقدامات پیشنهادی می‌باشند.

علاوه بر تدوین یک برنامه بازاریابی کلی، شرکت‌ها اغلب یک برنامه تخصصی‌تری نیز طرح‌ریزی می‌کنند که می‌تواند شامل برنامه توسعه محصول، برنامه مدیریت خدمات، برنامه مدیریت برند، برنامه فروش، برنامه فعالیت‌های ترویجی و تشویقی، و برنامه ارتباطات باشد. برخی از این برنامه‌ها نیز به نوبه خود می‌توانند به برنامه‌های تخصصی‌تری تبدیل شوند. به عنوان مثال، برنامه ارتباطات شرکت اغلب شامل مجموعه‌ای از برنامه‌های خاص مرتبط با فعالیت‌هایی مانند برنامه تبلیغات، برنامه روابط عمومی، و برنامه شبکه‌های اجتماعی می‌باشد. موفقیت نهایی هر یک از این برنامه‌های مجزا به میزان هم‌راستایی آن‌ها با برنامه بازاریابی کلی بستگی دارد.



اگر زمان بیشتری داشتید، باز هم به کارهایتان نمی‌رسیدید!!!

رضا مومن خانی

مدیرعامل مدرسه مدیریت آست

در مقابل دولتمردانی که از کم بودن وقت برای اداره امور مملکت شکایت می‌کنند، دولتمردان دیگری وجود دارند که از عهده انجام آن به خوبی بر می‌آیند و به علاوه به امور خانوادگی و شخصی خود هم می‌رسند. در مقابل مدیرانی که از نبودن زمان کافی می‌نالند، مدیرانی وجود دارند که برای انجام کارهایشان به قدر کفایت وقت دارند. در مقابل دانشجویانی که برای مطالعه وقت ندارند، همیشه دانشجویانی هستند که نه تنها کتاب‌های درسی را مطالعه می‌کنند، بلکه زمان خوبی را به مطالعات جانبی اختصاص می‌دهند و در کنار همه این موارد، از همان زمان دانشجویی به صورت نیمه وقت کار می‌کنند. در مقابل خانم‌های خانه‌داری که به کارهای منزلشان نمی‌رسند، کدبانوهایی هستند که در کنار کار منزل، به کارهای دیگر مورد علاقه‌شان هم می‌پردازند و صد البته که تربیت فرزندان را در اولویت قرار می‌دهند.

به راستی چرا این چنین است؟

آیا چیز متفاوتی در ذات و شخصیت این افراد وجود دارد و دیگران از این نعمت ذاتی بی‌بهره‌اند؟ به عبارت دیگر آیا این افراد از موهبتی برخوردارند که در اختیار دیگران قرار داده نشده است؟ پاسخ این سؤالات همگی منفی است.

این افراد از توانایی متفاوتی برخوردار نیستند. فقط اشتباهاتی را در ذهن خود اصلاح کرده و مهارت‌های مدیریت زمان را قدری در خود توسعه داده‌اند. آن‌ها یک مفهوم ساده ولی بزرگ را به خوبی آموخته و به آن خو گرفته‌اند. این مفهوم ساده که در دوره مدیریت

غالب مردم گمان می‌کنند که اگر زمان بیشتری در اختیار داشته باشند به کارهای بیشتری می‌رسند. در دوره‌های مدیریت زمان ما هم بسیاری از مدیران هم می‌گویند که از کمبود وقت رنج می‌برند و اگر زمان بیشتری داشتند به کارهای بیشتری می‌رسیدند. اگر پای درد دل خانم‌های خانه‌دار هم بنشینید همین را خواهید شنید که وقت کم است و به کارهای خانه نمی‌رسند. به همین ترتیب، دانشجویان هم تصور می‌کنند که اگر شبانه‌روز به جای ۲۴ ساعت، ۳۶ یا ۴۸ ساعت بود، بیشتر درس می‌خوانند، بهتر یاد می‌گرفتند و نمرات بهتری کسب می‌کردند. به هر حال به نظر می‌رسد اکثریت قریب به اتفاق ساکنان کره زمین یک درد مشترک دارند. این که: "شبانه‌روز ۲۴ ساعت است!" (البته این هم قرارداد ماست وای کاش افرادی که قرن‌ها پیش آن را به ۲۴ ساعت تقسیم کرده بودند آن را به قطعات بیشتری تقسیم می‌کردند!).

از دیدگاه افرادی که همواره از کمبود وقت شکایت می‌کنند، اگر زمان بیشتری در اختیار بود دیگر مشکلی وجود نداشت. مدیران، کسب‌وکارها را بدون نقص اداره می‌کردند، دانشجویان همگی همه دروس را تا به انتها یاد می‌گرفتند و خانم‌های خانه‌دار هم به همه امور خانه می‌رسیدند. به علاوه، از آنجایی که وقت بیشتری برای تربیت فرزندان وجود داشت بچه‌های بهتری تربیت می‌کردیم و دولتمردان و متصدیان هم برای اداره امور مملکت مشکلی نداشتند و خلاصه همه جا گل و بلبل می‌شد! ولی واقعیت چیز دیگری است. واقعیت این است که:

معمولاً تعداد زیادی از شرکت‌کنندگان دستشان را بالا می‌کنند. به همین ترتیب زمانی که در ادامه از ایشان می‌پرسم برای نوشتن پایان‌نامه چه اندازه زمان داشته‌اند، معمولاً پاسخ این است که: سه ماه / شش ماه / یک سال / از ابتدای مقطع تحصیلی و . . . ولی وقتی در انتها از ایشان سؤال می‌کنم که چه وقت پایان‌نامه را نوشتید، پاسخ در عموم موارد این است: "یک ماه آخر!"

علت چیست؟

باز هم قانون پلگینسون علت رفتار را توضیح می‌دهد. فعالیت نوشتن یک پایان‌نامه معمولاً به چیزی در حدود ۲۰۰ ساعت موثر زمان نیاز دارد که شما آن را در یک ماه کاملاً در اختیار دارید. وقتی برای یک کار یک ماهه، یک سال وقت داشته باشید، آن کار خود را در این زمان باز و پهن می‌کند. و حالا همین موارد را به کار، مدرسه و خانه سرایت دهید.

- اگر رسیدگی به یک موضوع حدود ۲۵ دقیقه وقت بخواهد و شما در سازمانتان برای آن یک جلسه ۲ ساعته ترتیب می‌دهید، یادتان باشد که در طول این دو ساعت کار بیشتری انجام نمی‌شود. تنها فعالیت ۲۵ دقیقه‌ای خود را در ۲ ساعت پهن می‌کند.
- اگر برای نوشتن تکالیف مدرسه یک ساعت وقت نیاز باشد و شما برای فرزندتان وقت بیشتری در نظر می‌گیرید، کار بیشتری انجام نمی‌شود و صرفاً انجام همان تکالیف بیشتر به طول می‌انجامد.
- و اگر برای انجام . . .

به این ترتیب و با همین آگاهی کوچک - ولی بسیار پر اهمیت - متوجه می‌شوید، زمانی که همواره حسرت نداشتن آن را خورده‌اید، پیوسته در اختیارتان بوده است. این همان وقتی است که اگر در اختیار داشتید:

- به فرزندتان بیشتر رسیدگی می‌کردید
- ورزش را شروع می‌کردید
- مهارت جدیدی یاد می‌گرفتید
- و احیاناً کار جدیدی را شروع می‌کردید

اکنون آن را در اختیار دارید.

سؤال اینک:

وقتی با یک آگاهی ساده، می‌توان چنین حجمی از دستاورد ایجاد نمود، آیا آشنایی بیشتر با این مهارت نرم در یک دوره مدیریت زمان متفاوت، نقطه آغاز یک تحول بزرگ در زندگی شما نخواهد بود؟

زمان از آن به "قانون پارکینسون" نام می‌بریم در زیر برایتان آمده است:

"کار همیشه خودش را در زمان موجود پهن (منبسط) می‌کند."

برای توضیح این جمله دو مثال به شرح زیر ارائه می‌شود:

مثال اول:

به یاد دوران مدرسه بیفتید. معلم در انتهای برخی جلسات به ما می‌گفت که: "بچه‌ها هفته آینده در همین روز (مثلاً دوشنبه) امتحان فیزیک دارید". بچه‌ها می‌پذیرفتند و از بین استراتژی‌های زیر یکی را برای مطالعه انتخاب می‌کردند:

- گروهی کتاب را می‌بستند و تا پیش از یکشنبه هفته آینده سراغ آن نمی‌رفتند. یکشنبه شروع به خواندن می‌کردند و فردای آن روز امتحان می‌دادند.
- گروه دوم، کتاب - و یا فکر کتاب - را در طول هفته با خود همه جا می‌بردند ولی عملاً همان روز یکشنبه آن را مطالعه می‌کردند.
- گروه سومی هم بودند که کتاب را به شش قسمت تقسیم کرده و هر روز، یک قسمت (یک ششم) کتاب را می‌خواندند و روز دوشنبه سر جلسه امتحان حاضر می‌شدند.
- (البته گروه چهارمی هم بودند که اصلاً درس را نمی‌خواندند که در اینجا موضوع صحبت ما نیستند.)

ولی حالت دومی هم وجود داشت. گاهی اوقات معلم سر کلاس می‌آمد و می‌گفت: "بچه‌ها فردا امتحان فیزیک داریم. غر می‌زدیم و می‌گفتیم مگر می‌شود که کتاب فیزیک را یک شبه خواند؟" او هم در پاسخ می‌گفت: "همینه که هست. فردا امتحان فیزیک دارید." می‌رفتیم و کتاب را می‌خواندیم و فردا صبح هم امتحان می‌دادیم و همان نمره‌ای را می‌گرفتیم که اگر یک هفته برای آن فرصت داشتیم. ولی چرا؟

این بار نیز جواب را در قانون پارکینسون خواهید یافت. واقعیت آن است که فعالیت خواندن کتاب فیزیک هشت، نه ساعت وقت می‌خواهد که در یک شبانه روز در اختیار شما هست. وقتی برای کاری که به هشت، نه ساعت وقت نیاز دارد، یک هفته زمان می‌دهید، کار بیشتری انجام نمی‌گیرد. تنها این فعالیت خود را در یک هفته پهن می‌کند.

مثال دوم:

وقتی در کارگاه‌های آموزشی مدیریت زمان از شرکت‌کنندگان سؤال می‌کنم که چند نفر از نندگان پایان‌نامه نوشته‌اند،



اقتصاد پلاتفرمی

فیروزه قنات آبادی

عضو هیئت علمی سازمان مدیریت صنعتی

قابل توجهی از صاحبان دانشگاهی در مورد دیجی‌تایز شدن، اطلاعات مند شدن^۲ و اخیراً هر چه بیشتر در مورد پلاتفرمیزه شدن دست به قلم شده‌اند. پلاتفرم دیجیتالی به‌عنوان یک نمونه از سازمان مناسب، ترتیبات زیرساختی هستند که قابلیت به‌کارگیری تجهیزات و سیستم‌های دیجیتالی را به سیستم‌های قابل تملیک تبدیل می‌کند که تا حدودی قابل برنامه‌ریزی و/یا سفارشی‌سازی براساس خواست کاربر بوده و امکان مبادله در بازارهای یک یا چند سویه را فراهم می‌سازد.^۳

با جهش انقلاب صنعتی چهارم و سرعت‌گیری سطح دیجیتالیزه شدن اندازه، انواع و ماهیت وظایف مشاغل در دسترس در بازار کار سنتی بطور اساسی تغییر یافت. جهش به جلو از کارخانه‌های صنعتی به اقتصادهای مبتنی بر اپلیکیشن‌های دیجیتالی روابط اقتصاد و کار را به چالش کشیده است.^۱ جهان شاهد انقلاب اقتصادی جدیدی است که در زندگی روزمره مردم، کسب‌وکارها و بازارهای کار چنان‌آخلالی ایجاد کرده که از زمان انقلاب صنعتی سوم دیده نشده است. در سال‌های اخیر تعداد

(مانند Auber و Airbnb - و مشابه آنها در کشورهای مختلف) در بازار و جامعه به کرات بررسی و مطالعه شده‌اند اما ارزش یک پلاتفرم فقط به فعالیت‌های خودش بستگی ندارد، بلکه با یک زیست‌بوم گسترده‌تر که در اطراف آن ایجاد شده و ارزشی که به آنها اضافه می‌کند نیز مرتبط می‌باشد.^۴

در مگا-پلاتفرم‌ها زیست‌بوم‌ها پیچیده‌تر بوده و مجموعه متنوعی از بازیگرانی را در بر می‌گیرد که بر کاربرانی که پلتفرم جذب می‌کند متکی بوده و از طریق آنها ارزش آفرینی می‌کند. با توجه به اندازه و پیچیدگی این زیست‌بوم‌ها و سطوح گوناگون وابستگی اعضا به پلتفرم، اندازه‌گیری میزان و تأثیر پلاتفرم‌های گوناگون بر اقتصاد پیچیده‌تر و دشوارتر می‌گردد.^۵

به‌طور مثال گوگل و فیسبوک مگا-پلاتفرم‌های دیجیتالی هستند که در حالیکه به صورت موتور جستجوگر و یا رسانه اجتماعی عمل می‌کنند، پلاتفرم‌های دیگر بر روی آنها ساخته می‌شوند. یا آمازون اگر چه مانند eBay یک بازارگاه است اما «خدمات وب آمازون - AWS» زیرساخت و ابزاری را فراهم می‌سازد که پلاتفرم‌های دیگر بر آن پایه ساخته می‌شوند. این مجموعه متنوع از پلاتفرم‌ها موجبات تجدید سازماندهی اساسی اقتصاد بازار، تقسیم کار و بطور اساسی چگونگی خلق ارزش در اقتصاد معاصر را فراهم ساخته‌اند.^۶

به نظر کنی (۲۰۱۵) تجدید سازماندهی اقتصادی مبتنی بر پلاتفرم

تمام شواهد نشان از ورود به دورانی جدید، دوران اقتصاد پلاتفرمی دارد که در آن ابزارها و چارچوب‌هایی که زندگی اقتصادی و اجتماعی ما را شکل و جهت می‌دهند تابع قدرت اینترنت می‌باشد. انقلاب الگوریتمی که در آن به‌کارگیری الگوریتم‌های محاسباتی در مجموعه بیشماری از فعالیت‌ها اعم از مصرف، سرگرمی تا خدمات و تولید- پایه و اساس تحول دیجیتالی را تشکیل می‌دهند. پلاتفرم‌ها چارچوب‌هایی هستند که امکان تحقق مجموعه‌ای از فعالیت‌ها مانند تعیین استانداردهای بالفعل، شکل‌دهی کامل زیست‌بوم برای خلق و تصاحب ارزش را برای همکاران - اعم از کاربرها، هم‌تاه^۷ و تأمین‌کنندگان - فراهم می‌سازند.^۸

پلاتفرم‌ها نشانه و تجسم عصر دیجیتالی هستند همانگونه که کارخانجات انقلاب صنعتی را نمایندگی می‌کردند. پلاتفرم‌های دیجیتالی اهرم‌های سازماندهی مجدد بخش‌های بزرگی از اقتصاد معاصر می‌باشند. بدین جهت بنگاه‌ها، مشاغل و روابط کاری مجدداً سازماندهی و یا حذف می‌شوند، به گونه‌ای که با ظهور بنگاه‌ها و وظایف جدید بنگاه‌های موجود خود را با تغییرات دیکته شده بوسیله پلاتفرم‌ها منطبق می‌سازند. بالاتر از همه اینکه، پلاتفرم‌ها ترتیبات جدیدی برای خلق و تصاحب ارزش ارائه می‌دهند که منطق بنیادین خودش را دارد. یک راه مفهوم‌سازی اثر بنگاه‌های پلاتفرمی بازبینی مدارهای اقتصاد است. اگر چه اثرات ویژه بعضی پلاتفرم‌های خاص

پلاتفرم بر خط یک خدمت دیجیتال است که تعامل میان دو یا چند کاربر مستقل که از طریق اینترنت در تماس هستند تسهیل می‌نماید. فان دیجک در سال ۲۰۱۳ اشاره دارد که یک پلاتفرم بیشتر یک میانجی است میان آنهایی که به دنبال توافق می‌باشند تا فقط یک واسطه^{۱۳} میان کسانی که توافقی با هم ندارند، زیرا پلاتفرم‌ها به جای تسهیل‌گری بر عملکرد فعل اجتماعی تاثیرگذار می‌باشند. فان دیجک و همکارانش متعاقباً در سال ۲۰۱۸ واژه جامعه پلاتفرمی را مطرح ساختند که در آن شرایطی را ترسیم می‌کنند که تقریباً همه چیز در جامعه یک فرآیند پلاتفرمی شدن را طی می‌کند. آنها پلاتفرم را «معماری قابل برنامه‌ریزی تعریف می‌کنند که برای سازماندهی به تعامل میان کاربرها طراحی می‌شود. این پلاتفرم با داده تغذیه شده، از طریق الگوریتم‌ها و فصل مشترک‌ها سازماندهی و به طور خودکار بکار افتاده، و از طریق روابط مالکیتی در مدل‌های کسب‌وکار رسمیت یافته و حاکمیت خود را با دریافت موافقت کاربر اعمال می‌کنند»^{۱۴}.

مرور تاریخچه کوتاه پلاتفرم‌های دیجیتال نشان می‌دهد که هیچ تعریف واحد مورد توافقی در این مورد وجود ندارد، اما مجموعه‌ای از ویژگی‌های پلاتفرم‌های دیجیتال مورد توافق می‌باشد^{۱۵} که مهمترین و یا بقولی بی‌نظیرترین^{۱۶} آنها عبارتست از «اثرات شبکه‌ای». اثر شبکه‌ای باعث می‌شود ارزش پلاتفرم‌ها در نتیجه افزایش تعداد کاربرها افزایش یابد. بر اساس این ویژگی کاربرهای بیشتر باعث جذب کاربرها بیشتر می‌گردند. یک ویژگی پویا که چرخه رشد را خودبه‌خود تقویت می‌کند. در حالی که کسب‌وکارهای صنعتی سنتی استیلا خود در بازار را مدیون صرفه‌های مقیاس در طرف عرضه می‌باشند، مدل‌های کسب‌وکار پلاتفرمی بر صرفه‌های مقیاس در طرف تقاضا متکی هستند.^{۱۷} ساسی کمار و سرسیا (۲۰۲۰) با مرور روند ظهور و رشد پلاتفرم‌های دیجیتال، هفت ویژگی مورد توافق بخش عمده‌ای از صاحبانظران این حوزه به شرح زیر شناسایی می‌کنند:

۱. **واسطه‌گری:** پلاتفرم‌ها واسطه‌هایی هستند که گروه‌های گوناگون کاربر مانند کارکنان، مشتریان، تبلیغ‌کنندگان، ارائه‌کنندگان خدمات تولیدکنندگان، عرضه‌کنندگان و حتی عناصر فیزیکی را برای تعامل بهتر با یکدیگر توانمند می‌سازند.

۲. **اثر شبکه‌ای:** در حالی که کسب‌وکارهای سنتی از طریق صرفه‌های مقیاس طرف عرضه استیلا می‌یابند، مدل‌های کسب‌وکار پلاتفرمی بر صرفه‌های مقیاس تقاضا متکی هستند.

۳. **کمک مالی متقابل:** بدون حضور کارکنان استفاده از پلاتفرم ارزشی برای کاربرها ایجاد نمی‌کند، و بدون مشارکت کاربرها، کارکنان ممکن است حتی از پلاتفرم استفاده نکنند. برای پیروزی بر این مانع، پلاتفرم‌ها سعی در کمک مالی به مشارکت اولیه برای افزایش پایه کاربرها دارند.

۴. **درگیری مستمر کاربرها:** پلاتفرم‌ها استراتژی دیگری کردن مستمر کاربرها با هدف کسب داده بیشتر از کاربرها را دنبال می‌کنند.

آینده را به ما دیکته نمی‌کند، اگر چه بدون شک شروع به شکل دهی به انتخاب‌های ما کرده است. چگونگی استفاده از این ابزار، انتخاب‌هایی که منعکس‌کننده استراتژی بنگاه و سیاست‌های عمومی می‌باشند، جامعه مورد نظر ما را مشروط خواهند کرد. آیا اقتصاد پلتفرمی با تجدید سازماندهی بازارها و سازمان‌ها و سازمان‌های اجتماعی که در برمی‌گیرد امکان رشد اقتصادی و خیزش بهره‌وری ناشی از ظهور نسل جدیدی از کارآفرین‌ها را فراهم می‌سازد؟ آیا این تجدید سازماندهی باعث تمرکز هر چه بیشتر دستاوردها در دستان افرادی می‌شود که پلاتفرم‌ها را خلق کرده‌اند و آیا حتی ممکن است کارآفرینان آینده را نابود کنند؟ آیا اقتصاد پلاتفرمی موج جدیدی از امکانات کارآفرینی می‌آفریند، یا موجی از کارکنان محروم که زندگی خود را بر قراردادهای کار موقت و گیگ^{۱۸} بنا می‌سازند؟ در نهایت برای تصویرسازی آینده تا چه میزان باید با اقتصاد پلاتفرمی آشنایی داشته باشیم.^{۱۹} به منظور شناخت بهتر اقتصاد پلاتفرمی و تاثیر آن بر بازار و فعالیت‌های اقتصادی در این مقاله در ابتدا به تعریف انواع پلاتفرم‌ها و کارکرد آنها اشاره شده و در ادامه با ارائه تعاریف متفاوت از اقتصاد پلاتفرمی به ویژگی‌های خاص آن و چگونگی تأثیر گذاری بر روابط اقتصادی موجود اشاره می‌کنیم. در خاتمه دو رویکرد «موافق» و «مخالف» اقتصاد پلاتفرمی را به اختصار مرور خواهیم کرد.

تعریف پلاتفرم‌های دیجیتال

واژه پلاتفرم به روش‌های گوناگون مورد استفاده قرار می‌گیرد. به نظر بسیاری، پلاتفرم‌ها ابزارهای تکنولوژیک هستند که امکان انجام فعالیت‌های گوناگون برخط را برای کاربر فراهم می‌سازد: مانند گپ زدن، به اشتراک گذاری، نظر دادن، جستجو کردن، خریدن کالا، گوش دادن به موسیقی، دیدن ویدئو، خبر کردن تاکسی و غیره. اما این فعالیت‌های برخط سیستمی را پنهان می‌کنند که منطق و پشتیبانی آن فراتر از تسهیل‌گری است: آنها در عمل به چگونه زندگی کردن ما و چگونه سازماندهی کردن جامعه مشغول می‌باشند.^{۲۰}

ایوانز و گوور (۲۰۱۶)^{۲۱} در پیمایش جامعی که در سال ۲۰۱۶ در مورد بنگاه‌های پلاتفرمی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بیشتر آنها پلاتفرم‌های دیجیتال هستند. پلاتفرم‌ها با تصاحب، انتقال و به پول تبدیل کردن داده‌ها، از جمله داده‌های شخصی، و بهره‌گیری از مزیت قدرت ارتباط فراگیر اینترنت این دیدگاه را جا انداختند که «پلاتفرم‌ها به علت ارائه یک زیرساخت باز و مشترک امکان تعامل‌های ارزش-آفرین میان تولیدکنندگان و کاربرها و همزمان تعیین شرایط نظارتی و کنترلی را فراهم می‌سازند».

با استفاده از پژوهش‌های ارائه شده، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی در سال ۲۰۱۹ ضمن تعریف پلاتفرم‌های برخط به آنچه این پلاتفرم‌ها قادر به انجام می‌باشند اشاره نمود. بر اساس این تعریف

مجموعه‌ای از فعالیت‌ها مانند خلق استانداردهای بالفعل و شکل‌دهی یک زیست‌بوم برای خلق و تصاحب ارزش برای همکاران (کاربرها، همتایان، تهیه‌کنندگان) فراهم می‌سازند. بطور مثال گوگل و فیسبوک پلتفرم‌های دیجیتالی هستند که علاوه بر اینکه امکان جستجو و یا ارتباط اجتماعی را فراهم می‌سازند، پلتفرم‌های دیگر بر روی آنها ساخته می‌شوند. آمازون علاوه بر اینکه یک بازارگاه است، خدمات وب آمازون (AWS) زیرساخت‌ها و ابزارهایی را فراهم می‌سازند که پلتفرم‌های دیگر مانند Airbnb و Uber که تغییرات اساسی در کسب‌وکارها ایجاد می‌کنند بر روی آن ساخته می‌شوند. این پلتفرم‌های متنوع موجب بسیاری تغییرات اساسی در اقتصاد سرمایه‌داری شده‌اند، تغییراتی چون سازماندهی مجدد بازار و روابط کاری، و بطور اساسی‌تر باعث تغییر در فرآیند خلق ارزش در اقتصاد سرمایه‌داری شده‌اند.^{۲۲}

کمی و زایسمن در تحلیل خود در سال ۲۰۱۵ که به طرح ظهور اقتصاد پلتفرمی منتهی شد، چنین استدلال می‌کنند که سازماندهی مجدد اقتصاد بر اساس پلتفرم‌ها اگر چه آینده را به ما دیکته نمی‌کند اما بدون شک آغازی است بر شکل دهی انتخاب‌های ما در آینده. اینکه ما چگونه از این ابزارها برای بهبود شرایط جامعه استفاده می‌کنیم بستگی به استراتژی بنگاه‌ها و سیاست‌های عمومی دارد. آیا اقتصاد پلتفرمی با سازماندهی مجدد بازارها، بنگاه‌ها و ساختار اجتماعی باعث رشد اقتصادی و خیزش بهره‌وری به وسیله نسل جدیدی از کارآفرینان می‌شود؟ یا اینکه این سازماندهی مجدد باعث تمرکز منافع در دست خلق‌کنندگان پلتفرم‌ها و خاموش کردن کارآفرینان آینده می‌گردد؟ آیا اقتصاد پلتفرمی موج جدیدی از امکانات کارآفرینی ایجاد خواهد کرد و یا بهمن کارگران خلع‌ید شده به راه خواهد انداخت که سعی می‌کنند زندگی را از طریق قراردادهای گیگ و موقت بگذرانند؟ در نهایت برای شکل دهی آینده چه چیزهایی باید بدانیم و درک کنیم؟ تا چه میزان اثرات پلتفرم‌ها فراگیر است؟

آینده تصویر شده در سال ۲۰۱۵ توسط کمی و زایسمن، به سرعت شکل گرفته و امروزه پنج مگا-پلتفرم شناسایی شده در آن سال به غول‌های اقتصادی تبدیل شده‌اند که با ارزش‌ترین و قدرتمندترین بنگاه‌های دنیا را تشکیل می‌دهند. و مهمتر از همه آنکه این پلتفرم‌ها سیطره جهانی داشته و قدرتش فقط در دو سال گذشته در نتیجه همه‌گیری کووید ۱۹ به شدت تشدید یافته است. این پلتفرم‌ها در رابطه با آمازون، اپل و فیسبوک دسترسی به مشتریان را کنترل می‌کنند، بلکه در رابطه با توجه به تسلط گوگل بر فضای جستجو، دسترسی به مشتریان بالقوه نیز تحت کنترل می‌باشد. در نتیجه مگا-پلتفرم‌ها به واسطه‌هایی تبدیل شده‌اند که از تراکنش‌ها حتی در سطح محلی، مثلاً جستجوی یک رستوران یا خدمات دیگر در یک شهر یا کشور، سهم می‌برند. این یک تغییر ساختار ویژه در اقتصاد بازار است. در واقع

۵. کاهش هزینه مبادله: پلتفرم‌های دیجیتالی با هدف کاهش هزینه‌های مبادله مانند هزینه‌های جستجو و اطلاعات و هزینه‌های اداره و کنترل، تکرار معاملات را تشویق می‌کنند.

۶. سیستم شهرت: تکرار معاملات در پلتفرم‌ها باعث استاندارد شدن تجربه مشتری می‌گردد. این استانداردها کم و بیش به شاخص‌هایی تبدیل شده‌اند که به‌عنوان «امتیاز شهرت» شناخته شده است. این شاخص بوسیله مصرف‌کنندگان و مشتریان به‌عنوان یک شکل ارزیابی قابل اعتماد بودن کارکنان و نماینده‌ها استفاده می‌شود.

۷. کنترل مدیریت الگوریتمی: مدیریت الگوریتمی پایه‌های تعامل در پلتفرم‌های دیجیتالی را شکل می‌دهد. مدیریت الگوریتمی امکان تصاحب و کنترل هرگونه فعالیت کاربرها را در غالب داده در سطح جهانی امکان‌پذیر می‌سازد.

انواع پلتفرم‌های دیجیتالی

کوشش‌های متعددی برای شناسایی انواع پلتفرم‌های دیجیتالی به عمل آمده است. از دید استراتژیست‌های کسب‌وکار، ایوانز (۲۰۱۶) چهار نوع بنگاه‌های پلتفرمی را شناسایی می‌کند: پلتفرم‌های تراکنشی، پلتفرم‌های نوآوری، پلتفرم‌های ادغام شده و پلتفرم‌های سرمایه‌گذاری.^{۱۸} فان دیچک (۲۰۱۸) نیز دو گروه پلتفرم را شناسایی کرده است: پلتفرم‌های زیربنایی و پلتفرم‌های بخشی. پلتفرم‌های زیربنایی «قلب زیرساخت» را که سایر پلتفرم‌ها بر روی آنها ساخته و عملیات تحت مالکیت و مدیریت «پنج مگا-پلتفرم»^{۱۹} قرار دارند تشکیل می‌دهند. به طور مثال اوبر بر اساس مسیریاب GPS شرکت گوگل ساخته شده است. پلتفرم‌های بخشی به یک بخش خاص مانند بخش سلامت، آموزش، خرده‌فروشی و غیره خدمات دیجیتالی ارائه می‌دهند. سازمان بین‌المللی کار بنا بر نظریه اشمیت (۲۰۱۷) بین پلتفرم‌های دیجیتالی «مبتنی بر وب» و «مبتنی بر مکان» تفاوت قابل شده است. پلتفرم‌های مبتنی بر مکان متعاقباً بر اساس نوع وظایف گروه‌بندی شده‌اند. به طور مثال مسکن، حمل و نقل، تحویل، خدمات خانگی و غیره.^{۲۰}

اقتصاد پلتفرمی

ظهور اقتصاد پلتفرمی به‌عنوان آخرین مرحله انقلاب دیجیتالی در حال گسترش تعریف شده است. پلتفرم‌ها در عصر دیجیتالی همان نقشی را ایفا می‌کنند که کارخانه‌ها در عصر صنعتی بر عهده داشت، هر دو نمود و مکانیزم سازماندهی می‌باشد. گرابهر و کونینگ (۲۰۲۰) از عبارت «تحول عظیم» برای توضیح و بیان اقتصاد پلتفرمی استفاده می‌کنند. کمی و همکارانش در سال ۲۰۱۵ معرفی مفهوم «اقتصاد پلتفرمی» را ناشی از تأثیر پلتفرم‌های دیجیتالی در تغییر پویایی انباشتگی سرمایه‌داری می‌دانند.^{۲۱} همانطور که گفتیم پلتفرم‌ها چارچوب‌هایی هستند که امکان

قرار می‌گیرد. به‌طور مثال گوگل، Drive cloud را به‌عنوان یک خدمت مستقل معرفی می‌کند اما به‌زودی با ادغام Docs و Drive نرم‌افزار جدیدی ارائه داد که امکان ویرایش کلیه مدارک تهیه شده Word را فراهم ساخته و بعداً Google Forms نیز به آن اضافه می‌شود. این توسعه آسان و سریع به معنی تداوم حضور در بازار فعلی و خلق سریع بازارهای جدید است. در نتیجه «رقابت» قبل از پاسخگویی بنگاه‌های رقیب یا به‌روزرسانی مقررات توسط دولت‌ها پایان می‌یابد.^{۲۶} بر خلاف انقلاب صنعتی که تولید در کارخانه و تحت کنترل بنگاه انجام می‌شد، پلتفرم‌های دیجیتال کار و تعهدات را در بیرون از بنگاه مستقر کرده‌اند، در حالی که کنترل همچنان در دست آنان است. پلتفرم با تعیین معیارها و شرایط که باید از طرف همه کاربرها در ابتدا پذیرفته شود، کنترل خود بر همه فعالیت‌ها در پلتفرم اعمال می‌کند. در واقع قرارداد و کنترل یکسویه از طرف پلتفرم‌ها به روابط کاملاً نامتقارن میان کاربرها و مالکین پلتفرم‌ها منتهی می‌گردد.^{۲۷}

تفاوت اقتصاد پلتفرمی با اقتصاد مرسوم

در خاتمه ضمن جمع‌بندی ویژگی‌های اقتصاد پلتفرمی، به اختصار به دیدگاه‌های متفاوت در حمایت و مخالفت با اقتصاد پلتفرمی اشاره می‌کنیم. اقتصاد پلتفرمی یک پدیده پیچیده است که به‌طرز ویژه‌ای مفهوم کلی «شغل‌های نرمال» را تخریب می‌کند. هر نوع پلتفرم دیجیتال با استفاده از اینترنت شبکه‌های پراکنده از افراد را در ارتباط قرار داده و تعامل دیجیتال بین آنها را تسهیل می‌کند. در اقتصاد پلتفرمی یک رابطه مثلثی میان پلتفرم، کارکنان و مشتریان وجود دارد. پلتفرم افراد متقاضی (مشتری) را با افراد تامین‌کننده (کارکنان) در ارتباط قرار می‌دهد. در مدل‌های کسب‌وکار سنتی، ارزش از طریق تولید محصولات و خدمات فروخته شده به مشتری ایجاد می‌شود. در حالی که در مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی ارزش از طریق در ارتباط قرار دادن کاربرها (مصرف‌کننده و تولیدکننده) در یک شبکه برخط ایجاد می‌شود. پلتفرم مالک ابزار تولید نیست بلکه وسیله ایجاد ارتباط را خلق می‌کند. قدرت اقتصاد پلتفرمی در از بین بردن موانع داد و ستد از طریق به اشتراک‌گذاری اطلاعات میان بازیگران متفاوت و گردش داده‌ها نهفته است. این فرآیند یک سیستم اقتصادی بازتر با مشارکت بیشتر کاربرها ایجاد می‌کند.^{۲۸}

نظر حامیان و مخالفان اقتصاد پلتفرمی را در سه سرفصل به اختصار مرور می‌کنیم:

۱. **قاعده‌مند کردن تخریب:** مانند بسیاری تغییرات تکنولوژیک، اقتصاد پلتفرمی ضرورت تغییر قوانین و مقررات را مطرح ساخته است. با پذیرش وجود و تداوم اقتصاد پلتفرمی، ضرورت بازبینی قوانین و مقررات یکی از وجوه اختلاف میان حامیان و مخالفین می‌باشد. بسیاری از صاحب‌نظران حقوقی، قوانین و مقررات جاری

با رشد و ظهور مگا-پلتفرم‌ها، آنها به محیطی برای ظهور کارآفرینان جدید و ادامه کسب‌وکارهای قدیمی تبدیل شده‌اند. پدیده‌ای که می‌توان از آن به‌عنوان کارآفرینان وابسته به پلتفرم نام برد.^{۲۹} یکی دیگر از اثرات این تحول بزرگ به نظر گرابهر و کونینگ (۲۰۲۰) عبارتست از کالایی کردن نیروی کار. به نظر ایشان «داده» که بخش عمده آن در نتیجه تعامل کاربرها با پلتفرم ایجاد می‌شود به‌عنوان یک «کالای ساختگی» اساس و پایه تعیین ارزش بنگاه‌های پلتفرمی را تشکیل می‌دهد. البته اهمیت کلیدی این داده‌ها بستگی به برنامه‌های نرم‌افزاری دارد که امکان پردازش داده را فراهم می‌سازند. در واقع نیروی انسانی در اقتصاد پلتفرمی از دو جزء تشکیل شده: نیروی کار «مجانی» که همان کاربرها از وبسایت‌های فیسبوک و گوگل و غیره می‌باشند و کارکنان شاغل در بنگاه‌های پلتفرمی و زیست بوم پلتفرمی. کنی و همکارانش (زایسمن و بیرسون) در مطالعات خود از سال ۲۰۱۵ یک رده‌بندی اجمالی از انواع کار و به عبارتی «فعالیت‌های ارزش آفرین» در اقتصاد پلتفرمی شناسایی کردند. این رده‌بندی با توجه به پیچیدگی قابل توجه روش‌های مختلف سازماندهی و جبران خدمت نیروی کار برای ارزش آفرینی توسط بنگاه‌های پلتفرمی پیشنهاد شده است. در این رده‌بندی کارکنان و پیمانکارانی که مستقیم برای پلتفرم کار می‌کنند جزئی از اقتصاد پلتفرمی در نظر گرفته شده‌اند. باید توجه داشت که کارکنان مستقیم پلتفرم‌ها، که تعدادشان محدود است، بخش ممتاز و برگزیده اقتصاد پلتفرمی را تشکیل می‌دهند.^{۳۰}

در واقع اقتصاد پلتفرمی مرحله دیگر از خیزش و تغییر مستمر اقتصاد سرمایه‌داری و بازار می‌باشد. مرحله جدیدی از توسعه با همان اهمیتی که «فوردیسم» در زمان خود به‌عنوان یک منطق سازماندهی در شکوفایی سرمایه‌داری برخوردار بود. در هر حال تکنولوژی جدید با تخریب تکنولوژی قدیم سازماندهی و ترتیبات جدیدی را ایجاد کرده اند که در آن دسترسی آزاد به نرم‌افزارها و یا پلتفرم‌های دیجیتال می‌تواند در آینده یک جامعه مبتنی بر به اشتراک‌گذاری و یا یک مدینه فاضله مبتنی بر آزادی فردی ایجاد نماید! در هر حال آنچه مسلم است این است که نمود تجاری تکنولوژی جدید در بزرگترین قدرتمندترین بنگاه‌ها در طول تاریخ شکل گرفته است. نمونه آشکار رشد گسترده و سریع پلتفرم‌های بزرگ شرکت آمازون است در جهات مختلف، عمودی و افقی و حتی در کسب‌وکارهای غیر مرتبط (خرید یک عمده فروشی غذا) توسعه یافته است.^{۳۱}

بعد دیگر این رشد و گسترش سریع پلتفرم‌های دیجیتال، متوجه ضعف دولت‌ها در قانونمند نمودن این رشد و توسعه می‌باشد. زیرا در اکثر موارد تملیک‌ها فوراً تمرکز بیش از حد را آشکار نمی‌سازند. در بسیار موارد نیز این خدمات جدید ناشی از تملیک‌ها اعلام نمی‌شوند و فقط بعد از چرخش مثبت بازار به پلتفرم است که خدمت جدید مورد توجه

2. informationization
3. Schwarz,(2020), Platform logic: an interdisciplinary approach to the platform-based economy
4. peers
5. Kenney & Zysman,(2015), Choosing a future in the platform economy: the implication and consequences of digital platforms
6. Kenney, Bearson and Zysman, (2019). The platform mature: pervasive power, private regulation, and dependent entrepreneurs, Berkley University.
۷. همان منبع
8. Kenney & Zysman, (2015), Choosing a future in the platform economy: the implication and consequences of digital platforms
۹. بنا بر تعریف سازمان اقتصاد جهانی WEF: gig economy مرتبط است با مبادله نیروی کار در مقابل پول بین افراد و یا بنگاه‌ها از طریق پلتفرم‌های دیجیتال برای کوتاه مدت و پرداخت در مقابل کار بگونه‌ای که جور شدن مشتری و ارائه کننده خدمت را تسهیل نماید.
10. Kenney & Zysman, (2015), Choosing a future in the platform economy: the implication and consequences of digital platforms
11. Sasikumar & Sersia, (2020), Digital platform economy; overview, emerging trends and policy perspectives
12. Evans & Gawer, (2016), The rise of platform enterprises: a global survey
13. intermediary
14. Sasikumar & Sersia, (2020), Digital platform economy; overview, emerging trends and policy perspectives
۱۵. همان منبع
16. Evans & Gawer, (2016), The Rise of the platform enterprises - A global survey - The center for global enterprises
۱۷. همان منبع
۱۸. همان منبع
19. Apple, Amazon, Facebook, Google, Microsoft
20. Sasikumar & Sersia, (2020), Digital platform economy; overview, emerging trends and policy perspectives
21. Kenney, Zysman and Bearson, (2021), Transformation or structural change? What Polanyi can teach us about the platform economy
22. Kenney & Zysman, (2015), Choosing a future in the platform economy: the implication and consequences of digital platforms
23. Kenney, Zysman and Bearson, (2021), Transformation or structural change? What Polanyi can teach us about the platform economy
۲۴. همان منبع
۲۵. همان منبع
۲۶. همان منبع
۲۷. همان منبع
28. The rise of the platform economy - Deloitte (2019).
29. freelancers

را پاسخگو می‌دانند در حالیکه بسیاری دیگر معتقدند که اقتصاد پلتفرمی در بسیاری موارد مانند: استانداردهای امنیت، مالیات، قبول و پذیرش، جرم، حفظ حقوق و منافع، و رقابت منصفانه بسیار متفاوت است در نتیجه بازبینی قوانین و مقررات را ضروری می‌دانند. حامیان اقتصاد پلتفرمی معتقدند که پلتفرم‌ها به‌گونه‌ای به علت امتیاز دهی از طرف مشتریان خود-به‌خود مجبور به خود تنظیمی هستند. ضرورت برخورداری از اعتماد و امنیت باعث می‌شود که امکان دریافت بازخورد سریع از کاربرها در پلتفرم فراهم گردد.

۲. ساختار قدرت میان پلتفرم و کارکنان پلتفرم: در کنفرانس شکل دهی مجدد کار در سال ۲۰۱۹، کارکنان از نظر نوع رابطه با پلتفرم‌ها به سه گونه اصلی تقسیم شدند: (۱) وابستگی کامل: کارکنانی که از نظر درآمدی کاملاً وابسته پلتفرم هستند، (۲) وابستگی نسبی: کسانی که از پلتفرم به‌عنوان شغل پاره‌وقت استفاده می‌کنند، و (۳) مکمل: کارکنانی که از پلتفرم برای تحصیل درآمد اضافی استفاده می‌کنند. مسئله اساسی در این تقسیم‌بندی عبارت است از «وابستگی درآمدی به پلتفرم» و «تعهد زمانی» در ایجاد سوال و شک در مورد اقتصاد پلتفرمی. سطح وابستگی به درآمد پلتفرمی تأثیر قابل توجهی بر تجربه کارکنان پلتفرم از عناصری چون استقلال، امنیت، رضایت و درآمد دارد. انتقادات مطرح در مورد ساختار قدرت در موارد زیر قابل جمع بندی می‌باشند:

- آیا پلتفرم باعث اختیار و استقلال کارکنان (به خصوص در حالت وابستگی کامل) می‌گردد یا از آنها بهره‌برداری می‌کند؟
- چگونه می‌توان ساختار قدرت، توزیع قدرت و ارزش آفرینی میان پلتفرم و کارکنان را تغییر داد؟
- آیا اقتصاد پلتفرمی باعث توزیع مجدد ثروت می‌گردد یا فقط نابرابری را تشدید کرده و باعث بازتولید نابرابری اجتماعی می‌گردد؟
- آیا کارکنان پلتفرم پیمانکاران و کارمندان مستقل هستند؟ گروهی از مردم که در منطقه خاکستری قرار می‌گیرند را چگونه می‌توان طبقه بندی کرد؟

۳. مدیریت زیست بوم نیروی کار: بسیاری از بنگاه‌های پلتفرمی همانند Uber و Airbnb با استفاده از کارگران گیگ، نیروهای مستقل^{۲۹} و فرصت‌های اتوماسیون باعث شده‌اند که دورنمای کار در بستر اقتصاد استعداد‌های باز تصویر شوند. اگر چه تحقیقات مؤسسه Deloitte در سال ۲۰۱۸ نشان می‌دهد که هنوز بسیار از بنگاه‌ها هنوز کاملاً درگیر این نوع زیست بوم بازارکار نشده‌اند اما یک سوال بی‌پاسخ در رابطه با زیست بوم نیروی کار باقی می‌ماند: منابع انسانی در بنگاه‌ها چگونه می‌توانند به صورت مؤثر همه انواع نیروی کار شاغل در «اقتصاد استعداد‌های باز» را مدیریت نمایند؟

منابع:

1. Sasikumar & Sersia, (2020), Digital platform economy; overview, emerging trends and policy perspectives

مسائل پیچیده و بدخیم، آیا راهی برای حل آنها وجود دارد؟...

سهیل میزانی

معاون دفتر برنامه‌ریزی و مطالعات راهبردی مرکز توسعه و تجارت الکترونیکی

می‌توان به یک جمع‌بندی در این مورد رسید. یک مسئله پیچیده و بدخیم دارای چند ویژگی بارز است که آن را از یک مسئله ساده تفکیک می‌نماید. در این مقاله سعی می‌شود تا با بررسی این ویژگی‌ها، راه‌هایی برای آماده‌شدن برای ارائه راهکارهایی در برخورد با این نوع مسائل ارائه شود.

بی‌تصمیمی، دیر تصمیمی و بد تصمیمی، شرایطی است که بسیار از افراد آن را تجربه کرده‌اند و این همان وضعیتی است که باعث بروز مسائل پیچیده^۱ و بدخیم^۲ و بغرنج می‌شود. در مورد ویژگی‌های یک مسئله پیچیده و بدخیم، نظرات متفاوتی وجود دارد ولی با بررسی انجام شده و تلفیق این نظرات

کنید. اما درست در لحظه‌ای که به نظر می‌رسد دشمن را غافل‌گیر کرده‌اید، دشمن از حضور شما مطلع شده و شما را زیر گلوله می‌گیرد. تنها راه این است که یک تیم چند نفره را برای از بردن تیربار دشمن به یک مأموریت بی‌بازگشت بفرستید. شما چه کار می‌کنید؟

سریع تیمی را البته با چشمانی اشک‌بار به سوی دشمن می‌فرستید یا به این فکر می‌کنید که صدور دستوری که منجر به مرگ چند نفر شود چه مسئولیت سنگینی را برای شما خواهد داشت و آن قدر صبر می‌کنید که تعداد زخمی‌های گروه به حدی زیاد می‌شود که باید برای حضور نیروی امداد پزشکی اقدام کنید و البته برای اینکه بتواند به منطقه وارد شود باید منطقه را ایمن کنید. باتوجه به اینکه مهمات شما هم رو به اتمام است باید برای مهمات بیشتر هم فکری بکنید و از سوی دیگر موضوع غذا و جیره هم موضوع دیگری است که اگر نبرد ادامه یابد باید به آن هم فکر کنید و البته باید مسیر امنی برای اینکه جیره غذا برسد هم باز کنید.

مثال‌های این‌چنینی بسیار هستند. مسائل کوچکی که به هزاران بهانه می‌توان حل آنها را به تعویق انداخت و از دل آن صدها مشکل بیرون آورد. مسئله‌ای که به مرور زمان حل نمی‌شود بلکه به سرعت به یک مشکل و چالش و بحران و نهایتاً فاجعه ختم می‌شود. جرقه‌ای

یک روز صبح از خواب بیدار می‌شوید و هنگام مسواک زدن یک لکه سیاه بسیار کوچک بر روی دندانتان مشاهده می‌کنید که نشانه یک پوسیدگی بسیار سطحی دندانتان است. چه کاری انجام می‌دهید؟ سریع به سراغ دندانپزشک می‌روید و با یک مبلغ جزئی دندانتان را درست می‌کنید یا اینکه آن قدر این موضوع را به تأخیر می‌اندازید که درد دندان بیچاره‌تان کند. بعد فکر می‌کنید که هزینه این درمان را باید از کجا تأمین کنید و به فکر گرفتن وام برای آن می‌افتید و البته برای گرفتن وام باید وام‌های قبلی را تسویه کنید و البته باید یک ضامن هم پیدا کنید. برای ضامن هم باید سراغ دوست صمیمیتان بروید که الان در مسافرت است. برای زمان درمان هم باید وقت بسیاری بگذارید و به همین خاطر هم باید درخواست مرخصی بدهید. برای درخواست مرخصی هم باید بتوانید همکاران را قانع کنید که از مسافرتی که دارد بگذرد و به جای شما در اداره بماند. برای این هم باید با همسر همکاران صحبت کنید که ضمن اینکه مرخصی خودش را لغو کند، پسر کوچکش را راضی کند که به جای رفتن به مسافرت راه دیگری برای سرگرمی در خانه پیدا کند. هزینه لغو کردن رزرو هتل همکاران هم موضوع دیگری است. شما یک فرمانده گروه سرباز هستید. قرار است در یک مأموریت به یک خط دفاعی دشمن حمله

۹. سطح مسئله و میزان اهمیت و شدت آن تنها به ذات مسئله وابسته نبوده و در ارتباط بسیار نزدیک با تحلیل مسئله است.

۱۰. احتمال وجود نتایج غیرمنتظره از به کار بستن یک راهکار و حتی تغییر مسئله به مسئله‌ای بغرنج‌تر و با ابعادی وسیع‌تر دور از ذهن نیست.

موضوع دیگری که می‌توان برای درک مطلب به آن اشاره‌ای داشت، این است که مراحل تبدیل یک موضوع به حالت پیچیده و بدخیم چگونه است.

بر اساس تعاریف موضوع از یک دغدغه شروع شده و با تبدیل شده به یک مسئله ادامه می‌یابد. در صورتی که پاسخی برای مسئله پیدا نشود مسئله موجود با سایر مسائل به نحوی ترکیب شده و تبدیل به یک مشکل شده و در ادامه با زهم اگر برای حل آن اقدامی انجام نشود موضوع از مشکل به معضل و نهایتاً به بحران و فاجعه می‌انجامد.^۵ این همان روندی است که یک نگرانی و دغدغه کم‌اهمیت به یک موضوع پیچیده و بدخیم تبدیل می‌شود که برخورد با آن حتی ممکن است از سطح ملی نیز فراتر رفته و کشورهای دیگر و حتی کل جهان را تحت تأثیر قرار داده و برای مقابله با آن هم نیاز به همکاری همه مردم جهان باشد.

روند این تبدیل در برخی از موارد بسیار سریع بوده و اصلاً فرصتی برای فکرکردن و تصمیم گرفتن باقی نمی‌ماند، با این وجود، اکثر بحران‌ها و فجایع بر اثر عدم تصمیم‌گیری و تعلل در انجام اقدامات لازم و در مدت زمان طولانی اتفاق می‌افتد. همین تطویل زمان در برخی از موارد باعث می‌شود که نگرانی‌ها فراموش شده و زمانی موضوع دیده شود که فاجعه رخ داده و برخورد با آن به‌سادگی امکان‌پذیر نباشد.

البته به‌خودی‌خود موضوع دیده نشدن حرکت یک دغدغه از لحظه وجود تا رسیدن به وضعیت فاجعه‌آمیز، می‌تواند سهوی و یا عامدانه باشد که البته هرکدام از این وضعیت‌ها و علت بروز آنها نیاز به تحقیقی جداگانه داشته و شاید بر اساس هر مسئله و ماهیت آن قابل تفکیک و بحث باشد.

اگرچه اصطلاحی وجود دارد که می‌گوید زمان حلال مشکلات است، اما در واقعیت شاید گذشت زمان و صبر کردن قدرت تحمل را افزایش داده و به کسب تجربه کمک کند، ولی در بسیاری از موضوعات نه تنها زمان حلال مشکلات نیست بلکه زمان، بغرنج‌کننده مشکلات است.

در بسیاری از مواقع عدم انتخاب راه‌حل‌های متنوع برای حل یک مسئله در نهایت موجب از بین رفتن شرایط مناسب و راهکارهای در اختیار شده و ما را به سوی تنها راه‌حل باقیمانده که در عمده موارد بدترین راه‌حل است، پیش می‌برد.

اما آیا راه‌حلی برای برخورد با مسائل بدخیم وجود دارد؟ بدون

که با یک مشت آب قابل خاموش کردن است به طوفانی از آتش تبدیل می‌شود و جنگلی را خاکستر می‌کند و هزاران مشکل دیگر را به همراه خود می‌آورد.

بی‌تصمیمی، دیرتصمیمی و بدتصمیمی، شرایطی است که بسیار از افراد آن را تجربه کرده‌اند و این همان وضعیتی است که می‌تواند باعث بروز مسائل پیچیده و بدخیم و بغرنج شود.

چند مثال که خیلی سریع نیز به ذهن می‌رسد را می‌توان به‌سادگی ذکر کرد. بحران آب، بحران بیکاری، بحران تورم، بحران صندوق‌های بازنشستگی، بحران پیری جمعیت، بحران مهاجرت، بحران محیط‌زیست و نمونه‌های بسیاری که هر روز با آن مواجه هستیم. مشکلاتی که به نظر می‌رسد آن‌چنان پیچیده شده‌اند که دیگر راه‌حلی نتوان برای آن ارائه کرد.

این‌ها نمونه‌هایی ملموس از مسائل پیچیده هستند. اما برای آنکه بتوانیم شناختی از این نوع مسائل داشته باشیم بهتر است با ویژگی‌های این نوع مسائل آشنا شویم.

در مورد ویژگی‌های یک مسئله پیچیده و بدخیم، نظرات متفاوتی وجود دارد^۲ ولی با بررسی انجام شده و تلفیق این نظرات می‌توان به یک جمع‌بندی در این مورد رسید.

یک مسئله چه زمانی پیچیده است؟^۴

۱. یک مسئله پیچیده را نمی‌توان به‌صورت دقیق تعریف کرد. ابعاد مختلف یک مسئله پیچیده روشن نبوده و نمی‌توان مطمئن بود که تعاریف مختلف از مسئله بتواند تمامی ابعاد آن را روشن نماید.

۲. برای حل یک مسئله پیچیده راه‌حل‌های بسیار متفاوتی وجود دارد که در بسیاری از موارد نه تنها با هم هم‌راستا نیستند بلکه با هم در تضاد نیز قرار دارند.

۳. تعریف مسئله و ابعاد آن جدای از تعریف راهکارهای حل آن نیست. راهکار بر تعریف مسئله مؤثر است.

۴. مسئله پیچیده عمدتاً قابل حل و رفع نیست. راهکارهای ارائه شده به‌نوعی بر محدود کردن حیطه تأثیرگذاری آن مؤثر است.

۵. راهکارهای ارائه شده برای حل یک مسئله لزوماً درست یا غلط نیست. بلکه راهکارها در نسبتی با یکدیگر خوب یا بد هستند.

۶. یک روش شفاف و صریح برای آزمون نتایج و پیامدهای راهکارها وجود ندارد.

۷. فرصتی برای آزمون راهکارها و تصحیح خطای احتمالی از اجرای راهکار وجود ندارد.

۸. مجریان راهکارها با یک راهکار یا یک مجموعه راهکار همسو و حتی راهکارهایی با یک دیدگاه سیاستی مواجه نیستند. سیاست‌گذاران بیشتر مجریان را دچار سردرگمی می‌کنند تا ابهام‌زدایی و کمک به رسیدن به یک راه‌حل مناسب.

مسئله بدخیم دارای ابعاد گوناگون و غیرشفاف و گاهاً تعریف نشدنی است. تعریف یک مسئله بدخیم کاری نیست که توسط یک فرد، حتی متفکرترین فرد و متخصص‌ترین آنها ممکن باشد. پیچیده بودن موضوع، نیاز به درگیر نمودن گروه‌های متعدد از متخصصین در حوزه‌های مختلف را دارد. چه بسا نیاز به ایجاد زمینه‌هایی همکاری بین افرادی باشد که به گروه‌های از اجتماع وابسته باشند که با یکدیگر در تضاد بوده و رابطه خوبی باهم نداشته باشند. مدیریت این گروه نیز به‌خودی‌خود یکی از پیچیدگی‌هایی است که در دل یک مسئله پیچیده دیگر وجود دارد. در مواردی جمع‌کردن افراد دور یک میز و ایجاد تمرکز در آنها بر روی مسئله و کنارگذاشتن تضادها یا دشمنی‌ها، اگرچه یک نقطه آغاز است ولی حل این موضوع در بسیاری از موارد، اصلی‌ترین بخش برای رسیدن به راه حل مسئله است.

۴. بایستی بدانیم که مسائل پیچیده، یک راه حل ساده ندارد. شاید حتی نتوان تعداد راه حل‌ها را مشخص نمود. راه حل‌ها ممکن است با هم در تضاد باشند. پذیرش تضاد بین راه حل‌ها و تعدد آنها و پیچیدگی راه حل‌ها، باید یک اصل پذیرفته شده باشد. بدون شک اگر راه حل ساده‌ای وجود داشت، قبل از اینکه حل مسئله به کسی واگذار شود، اولین نفر آن را حل کرده بود!

۵. راه مشخصی برای آزمون راه حل‌ها قبل از بکارگیری آنها وجود ندارد. نمی‌توان ابتدا راه حل را آزمایش کرد و در صورتی که درست بود و امکان حل مسئله را داشت آن را بکار گرفت. اگر این کار امکان‌پذیر بود، دیگر مسئله پیچیده و بدخیم نبود. توجه به تجربیات دیگران در این موارد اهمیت بسیاری دارد. نباید دوباره چرخ را از ابتدا اختراع کرد. نبایستی دوباره هزینه کسب یک تجربه را با تجربه کردن مجدد آن پرداخت. شاید استفاده تمام و دقیق یک تجربه نادرست باشد و اطمینان به تجربه که بر مبنای اتفاقات و شرایط گذشته است را برای شرایط حال نداشت ولی آزمون آزموده‌ها، خطای بزرگی در حل مسائل پیچیده است و به وخیم‌تر شدن اوضاع خواهد انجامید. تنها راه برای آزمون راهکار، بکار بستن آن باشد. به کار بستن راهکار در محیطی که درگیر پیامدهای مسئله است، یک انتخاب ساده نیست.

۶. در یک مسئله پیچیده ممکن است راه حل‌های ارائه شده به‌نوعی صورت مسئله و تعریف آن را عوض کند. امکان بازتعریف یک مسئله پیچیده همگام با حل آن امری بدیهی است. در برخی از موارد اقدام نسبت به اجرای یک راه حل نه تنها نسبت به ایجاد شفافیت در مسئله و یا ساده‌سازی آن کمکی نمی‌کند، بلکه به پیچیدگی مسئله اضافه کرده و ابعاد بیشتری از مسئله را روشن کرده و یا حتی ابعاد بغرنج‌تری را به مسئله اضافه می‌کند. در این شرایط می‌شود انتظار داشت که اقداماتی هم که ممکن است به عنوان راه حل در نظر گرفته شده باشد، به‌خودی‌خود بسیار پیچیده باشند.

۷. آماده هزینه‌کردن باشید. هزینه‌هایی سرسام‌آور که ممکن

شک این نوع مشکلات نیز که به تعدد هم در مسیر حرکت تمدن بشر قرار داشته است به نحوی مدیریت شده است. اگر بخواهیم راهی برای این موضوع پیدا کنیم و آمادگی برای آن ایجاد شود، بهترین راه بازگشت به تعریف مسائل بدخیم بوده تا از تعریف ارائه شده به راهی برای کنترل آن برسیم.

اگر بخواهیم این مطالب را فهرست کنیم می‌توانیم به موضوعات زیر اشاره کنیم:

۱. مهم‌ترین موضوع برای حل یک مسئله بدخیم، اراده نسبت به حل آن است. در بسیاری از موارد شعاری، حتی از سوی کسانی که خودشان علت بروز و یا بدخیم شدن یک مسئله هستند برای حل آن شنیده می‌شود ولی تنها اقدام آنها، فقط طرح موضوع است. هیچ‌کسی اراده‌ای برای حل آن ندارد. علت این موضوع می‌تواند ذی‌نفع بودن افراد از پیامدهای وجود مسئله باشد. بسیاری از این ذی‌نفعان در واقع کسانی نیستند که از راه‌های غیرقانونی از وجود مسئله و عدم حل آن نفع می‌برند مانند کسانی که دریافت‌کننده رشوه هستند، بلکه اشتباه از تعیین افرادی برای حل مسئله است که ذاتاً نفع آنها در عدم حل مسئله می‌باشد. مانند وضعیتی که مشکل بهداشت دهان و دندان به دندانپزشکان واگذار شود یا راه حل مشکل سلامت جامعه راز شرکت‌های داروسازی انتظار داشته باشیم.

از سوی دیگر در مورد اراده برای حل موضوع، باید توجه نمود که این اراده باید در کسانی وجود داشته باشد که قدرت آن را هم داشته باشند. باتوجه به اینکه مسائل بدخیم ریشه در بسیاری از مسائل دیگر و در بالاترین سطوح سازمانی و یا ملی دارد، باید کسانی که نسبت به این مورد اراده و یا به‌نوعی اعتقادی به حل مسئله دارند نیز از قدرتی برای اعمال اراده خود برخوردار باشند. این توضیح در مورد مشکلات در سطح ملی به معنای وجود اراده در بالاترین سطح مدیریت و قدرت در کشور در بخش‌های راهبردی و اجرایی می‌باشد. البته همان‌گونه که گفته شد، اراده واقعی و نه ادعای شعاری.

۲. اگر واقعاً اراده‌ای برای حل مسئله دارید، خود را آماده سختی کشیدن کنید. راه دیگری در پیشروی شما نیست. راه حل مسئله را باید شما بسازید. ساختن این راه آن‌چنان سخت بوده است که دیگران از انجام آن منصرف شده‌اند و به تحمل مشکل روی آورده‌اند. نمی‌شود با راحت‌طلبی به سوی حل مشکل رفت. شاید اگر مشکل حل بشود، آرامش و راحتی هم به وجود خواهد آمد و شاید همین وضعیت راحت‌تر، انگیزه‌ای برای حل مشکل باشد. ولی قطعاً حل کردن یک مسئله بدخیم، کار راحتی نیست و با سختی‌هایی همراه است که طاقت از کف بسیاری از افرادی که جرأت کرده‌اند به حل مسئله فکر کنند، برده است.

۳. اولین مرحله بایستی تعریف و شفاف کردن مسئله است. یک

به نوعی مسئله ایجاد شده از کنترل ایجادکنندگان آن هم خارج شده باشد. در این مقطع شاید کمک همان مقصران به حل موضوع، تنها راه حل مسئله باشد. چرا که این افراد شاید تنها کسانی باشند که از ابعاد پنهان مسئله آگاه باشند و راه کنترل آن را بدانند. کوتاه کردن دست این افراد از اعمالی که جلوی حل مسئله را می‌گیرد، در ابتدا بهتر از مجازات آنها است. چه بسا آنها بتوانند با کمک به حل مسئله، بار تقصیرات خود را کمتر کنند.

۱۱. خود را آماده شکست کنید. حل مسئله پیچیده، بیش از آنچه که ممکن است چالشی هیجان‌انگیز به نظر برسد، احتمال شکست افرادی که علاقه مند به حل آن هستند را به همراه دارد. اعتراف به شکست ساده نیست، بخصوص از سوی افرادی که تنها قدرت حل کننده مسئله شناخته می‌شوند. اعتراف به شکست به احتمال زیاد به بی‌اعتمادی منجر خواهد شد. این بی‌اعتمادی نیز باعث خواهد شد که اگر حتی راه دیگری برای مسئله توسط تیم قبلی پیدا شود، اعتنایی به آن نشود. البته این بهترین برخورد با این افراد خواهد بود. درحالی که ممکن است مسئله حل نشده، همچون گردابی کسانی را که قصد حل آن را داشته‌اند به درون بکشد و جامعه منتظر برای حل مشکل، انتظار داشته باشند افرادی که قصد حل آن را داشته‌اند و ناموفق بوده‌اند، مجازات شوند. این ترس از عدم موفقیت و ریسک بسیار بالایی که در این موارد موجود دارد، علت اصلی عدم توجه به حل مسئله از سوی بسیاری از افراد و تعلل آنها است.

۱۲. آماده تغییرات بنیادین باشید. وجود مسئله‌های بدخیم که عموماً در زمانی طولانی از یک مسئله ساده آغاز شده و به شرایط نامطلوب ختم شده و به وضعیت لاینحلی رسیده است، در بستری شکل گرفته است که وجود این بستر نیز در بروز این وضعیت تأثیر بسیاری داشته است. در مواردی بدون تغییرات بنیادین در اصول شکل دهنده محیط و بستر

بروز یک مسئله بدخیم، نمی‌توان انتظار حل مسئله یا حتی کنترل و تعدیل پیامدهای آن را داشت. ایجاد تغییرات بنیادین در اصول نمی‌تواند ساده و بدون ریسک و هزینه باشد ولی راهی برای گریز از آن وجود ندارد.

۱۳. آماده برخورد با عدم تعادل‌ها و بروز ناهنجاری‌ها در هنگام پرداختن به حل مسائل بدخیم باشید. در بسیاری از موارد جامعه در بروز با مسائل بدخیم، به نوعی به سازگاری با آن تن می‌دهد. اگرچه درگیر پیامدهای آن بوده و همیشه در معرض لطمه از سوی مسئله بدخیم

است بسیاری از آنها از دست بروند و نتیجه‌ای هم به دست نیاید! این موضوع درست است که در بسیاری از موارد عدم توجه به حل مسئله نه از باب عدم اطلاع یا عدم اراده برای حل آن باشد، بلکه ممکن است در بسیاری از موارد، مشکل از عدم امکان تأمین منابع لازم و به ویژه منابع مالی باشد.

اما نباید فراموش کرد که حل یک مسئله پیچیده نیاز به منابع مالی بسیاری بیشتری برای حل دارد تا یک مسئله ساده. پس اگر قرار است منبع مالی برای حل مسئله تأمین نماییم، بهتر است تا مسئله آن چنان بزرگ و پیچیده نشده است که هیچ راهی برای تأمین مالی آن نتواند کفایت اجرای راه حل را بنماید، اقدام لازم را انجام بدهیم. ۸. امید به حل کامل یک مسئله پیچیده، در بسیار از موارد امیدی واهی است. یک مسئله پیچیده در بهترین موارد و در صورتی که راه حل‌های مناسبی برای آن اندیشیده شده و به کار گرفته شوند، تعدیل یا کنترل شده و ابعاد آن کاهش یافته و تأثیرات آن کمتر خواهد شد. رفع یک مسئله پیچیده و خشکاندن ریشه‌های بروز آن، عموماً خارج از قدرت حل کنندگان مسئله و منابع در اختیار آنها است. به همین علت همیشه توصیه می‌شود که سطح انتظار کسانی که درگیر در مسئله هستند و یا ابعاد مختلف آن، تأثیرات منفی بر زندگی آنها دارد در حد معقول نگه داشته شود. اگر این اطلاع‌رسانی به صورت مناسبی انجام نشود، حتی ممکن است به پیچیدگی بیشتر مسئله منجر شود.

۹. حل مسائل پیچیده نیاز به زمان دارد. متأسفانه یکی از علل تبدیل شدن مسائل ساده به مسائل پیچیده، از دست دادن زمان برای حل آن است. در نتیجه وقتی قرار بر حل مسئله می‌شود، عملاً زمان گذشته و تحمل مسئله برای کسانی که درگیر آن هستند، ناممکن شده است. با این وجود باید این آمادگی را ایجاد نمود که حل مسئله هرچقدر

هم که از ایجاد آن گذشته باشد و هرچقدر هم تحمل ناپذیر باشد نیاز به زمان دارد.

۱۰. تنبیه مقصران بروز مسئله را به آینده واگذار کنید و تمرکز را بر حل مسئله بگذارید، نه کشف و مجازات مقصران. البته این موضوع که باید این افراد و یا سازمان‌ها کشف بشوند و پاسخگوی اعمال خود باشند، امری بدیهی است ولی این نمی‌تواند بر حل مسئله تأثیرگذار باشد. چه بسا عواقب ایجاد مسئله آن چنان گسترش یافته باشد که عوامل ایجادکننده آنها را نیز تحت تأثیرات منفی خود قرار داده و



**ایجاد تغییر با هر هدفی،
حتی با هدف بهبود به
دلایل بسیاری به سادگی
قابل پذیرش نیست. زحمت
تغییر و رنج تغییر شاید برای
همه قابل تحمل نباشد**

دانش و آگاهی در کنار مهارت و تجربه دارد. افزایش سطح دانش می‌تواند با افزایش بینش افراد درگیر در حل مسئله به درک آنها از ابعاد مسئله کمک نموده و راهکارهای بهتری را برای حل مسئله تعریف نمایند.

از سوی دیگر آموزش ذی‌نفعان و کسانی که تحت تأثیر پیامدها و مشکلات ناشی از وجود مسئله قرار داشته و یا بر اثر حل آن از نتایج آن منتفع شده و یا به هر نحوی تغییر را مشاهده خواهند نمود نیز می‌تواند بر حل مسئله مؤثر باشد.

ثبات در شرایط جدید ناشی از تغییر در وضعیت مسئله بدخیم و بهره‌بردن از شرایط بهبودیافته، بخصوص وقتی راه حل مسئله از مسیر توسعه تکنولوژیک می‌گذرد، به آموزش بسیار وابسته است.

نتیجه‌گیری

قطعاً مواردی که برای آماده‌سازی برای شروع حل یک مسئله پیچیده نیاز است، می‌تواند بسیار بیشتر از آن چیزی باشد که در این متن به آن اشاره شد و حتی ممکن است در تضاد با این موضوعات بتوان مطالبی را عنوان کرد.

این همان چیزی است که به آن پیچیدگی گفته می‌شود. اما یک موضوع را شاید بتوان با قطعیت بیشتری ذکر نمود. عدم حل یک مسئله پیچیده و بدخیم و اتکا به عبارت «زمان حلال مشکلات است»، کار نادرستی است.

شاید شما قرار است آن کسی باشید که قرار است چالش حل یک مسئله پیچیده را بپذیرید، پس باید خود را آماده کنید. این فهرست خلاصه‌ای از آن چیزی‌هایی است که بر اساس مطالعه و تجربه تاکنون قابل طرح بوده است. بدون شک عناوین و مطالب بسیار دیگری در آینده به این فهرست بلندبالا اضافه شدن خواهد بود که فقط توسط افرادی تکمیل می‌شود که اراده‌ای برای حل مسائل پیچیده در خود سراغ دارند.

پی‌نوشت‌ها:

1. Complex (problem)
2. Wiked (problem)
۳. لوین کلی، ترجمه: محسن محمودی، غلبه بر تراژدی برآمده از مشکلات فوق‌بدخیم (بخش اول)، فصلنامه مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، دوره ششم، شماره ۲۱، زمستان ۹۵ و (بخش دوم) دوره ۷، شماره ۲۵، زمستان ۹۶
۴. فاضلی، محمد، (۱۳۹۵)، مفهوم مسائل بدخیم، فصلنامه مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، دوره ششم، شماره ۲۱، زمستان
5. <https://mporg.ir> (<https://bit.ly/3mgTR2G>)

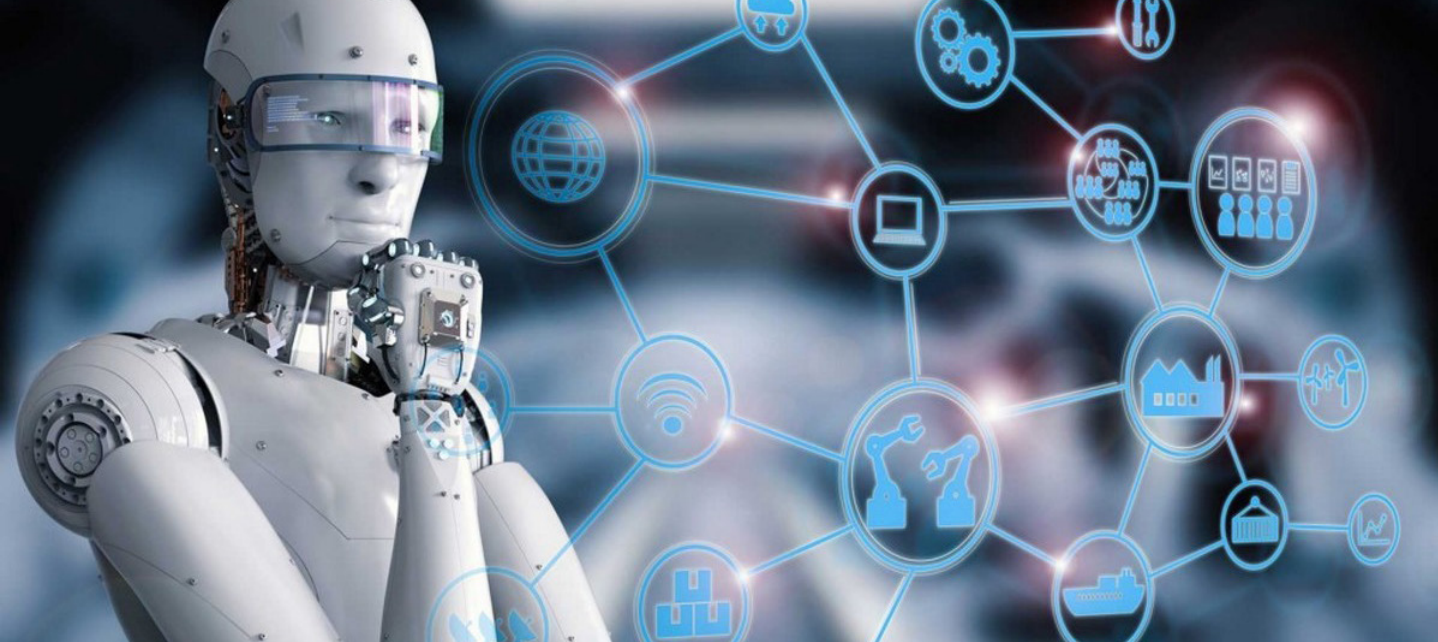
قرار دارند ولی به نوعی به همزیستی و تحمل درد رسیده است. اقدام به حل مسئله ممکن است این تعادل را به هم بزند. رسیدن به نقطه تعادل بعدی در جامعه امر ساده‌ای نیست. تعریف آنچه که به عنوان نقطه تعادل نیز شناخته شود نیز ساده نخواهد بود. تبدیل هنجارها به ناهنجاری‌ها و بازگشت مجدد به هنجارها و تغییر در نرُم‌های زندگی افراد متأثر از مسئله بدخیم، از جمله موضوعاتی است که باید در فهرست چالش‌های برخورد با یک مسئله بدخیم قرار گیرد.

۱۴. ایجاد تغییر با هر هدفی، حتی باهدف بهبود به دلایل بسیاری به سادگی قابل‌پذیرش نیست. زحمت تغییر و رنج تغییر شاید برای همه قابل تحمل نباشد. حتی این عدم تحمل ممکن است آن چنان جدی شود که منجر به شورش‌های اجتماعی گسترده شود. حل یک مسئله بدخیم در بسیاری از مواقع نیاز به تغییراتی رنج‌آور دارد. کسانی که خود را وارد چالش حل مسائل بدخیم می‌نمایند بایستی خود را برای برخورد با بحران‌های اجتماعی نیز آماده کنند. کنترل بحران‌های اجتماعی موضوع ساده‌ای نیست. شاید زمانی اجبار به استفاده از قوه قهریه برای کنترل این بحران‌ها به وجود بیاید. عدم آمادگی برای مدیریت شرایط بحران زده می‌تواند مسئله بدخیم را بدخیم‌تر و کنترل آن را سخت‌تر و پیچیدگی شرایط را بیشتر نماید. ایجاد تغییر ناشی از حل مسئله و جلوگیری از بازگشت شرایط به وضعیت قبل و پایدار نگاه داشتن شرایط تغییریافته، نیازمند اعمال قدرت است.

۱۵. در تعریف راه‌حل‌ها و حتی تعریف مسئله، استفاده از تکنولوژی‌های نو را از یاد نبرید. استفاده از سیستم‌های جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل آن با کمک نرم‌افزارها و یا در محیط‌های پلتفرمی، امروزه یک ابزار بسیار خوب برای شناخت مسائل و ابعاد گوناگون آن است.

قدرت تفکر انسان و توانایی جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل آنها، لزوماً با افزایش پیچیدگی‌ها، افزایش نیافته است. به‌کارگیری موضوعاتی مانند هوش مصنوعی و یا سایر ابزار نوین می‌تواند کمک شایانی به ارائه راه‌حل‌ها نماید. ابزارهایی که شرایط اجرای راه‌حل‌ها را در فضای شبیه‌سازی شده ممکن می‌سازند، می‌توانند میزان ریسک اجرا را کاهش دهند.

البته در نهایت این انسان‌ها هستند که باید تصمیم نهایی را بگیرند. واگذاری تصمیمات نهایی برای حل مسائل پیچیده با وجود پیشرفت فوق‌العاده در زمینه‌های تکنولوژیک، کماکان قابل‌واگذاری به ماشین‌ها نیست. آینده در این مورد نامشخص است ولی امروزه نمی‌شود حل موضوعات پیچیده را به ماشین‌ها واگذار کرد. ولی استفاده از این ابزارها کمک بسیار مهمی است که نباید فراموش کرد. ۱۶. آموزش را فراموش نکنید. حل یک مسئله پیچیده نیاز به افزایش



تحلیل و بررسی اثرات اتوماسیون و هوش مصنوعی بر مشاغل آینده

فاطمه کنعانی

محمدامین واشقانی فراهانی

پریسا رسولیان

دکترای رشته مدیریت فناوری اطلاعات، پژوهشکده مطالعات فناوری

دانش‌آموخته کارشناسی ارشد پژوهش هنر، دانشگاه هنر اصفهان

دانشجوی دکتری کارآفرینی دانشگاه تهران

جمع‌آوری دیدگاه‌های مذکور، به شناسایی عواملی پرداخته شده است که با مداخله‌گری، ضرورت تحلیل غیرخطی و چند متغیره را در این زمینه، روشن می‌سازند. برای این منظور، از مطالعات کتابخانه‌ای و تحلیل مضمون استفاده شده است. عوامل شناسایی شده عبارتند از: موقعیت جغرافیایی کشور یا منطقه مورد بررسی، نوع وظایف و مشاغل، سطح دستمزدها، جنسیت نیروی کار، سطح مهارت و تحصیلات، افق زمانی مورد بررسی، روند سالخوردگی و نوع صنعت و بخش.

فناوری‌های نوظهور از جمله هوش مصنوعی اثرات مختلفی بر مشاغل دارد و گسترش پارادایم جدید مبتنی بر این فناوری‌ها، در دو دهه گذشته، وضعیت اشتغال را در دنیای جدید دیجیتالی، متحول کرده است. در تحلیل اثرات اتوماسیون و هوش مصنوعی بر بازار کار، دیدگاه‌های متعددی وجود دارد و عده‌ای معتقدند که توسعه این فناوری‌ها، موجب حذف و یا کاهش برخی مشاغل و تضعیف‌تر شدن بازار کار می‌شود و عده‌ای دیگر، باور به ایجاد مشاغل جدید دارند. در این مقاله، ضمن

۱. مقدمه

تأمین اشتغال، همواره یکی از چالش‌های اساسی جوامع و سیاست‌مداران بوده است. اما به دنبال تغییر و تحولاتی که فناوری‌های لبه دانشی از جمله هوش مصنوعی ایجاد کرده‌اند و تأثیرهای احتمالی که مشاغل آینده از این موج خواهند پذیرفت، اهمیت موضوع دوجندان شده است.

طبق گزارش‌های مراکز تحقیقاتی مختلف از جمله مؤسسه پژوهشی IDC، هوش مصنوعی بزرگ‌ترین تحول‌آفرین و تغییردهنده بازی در اقتصاد جهانی است و طبق نظر بسیاری از متخصصان، یکی از روندهای مهم و اثرگذار در مشاغل آینده، دیجیتالی‌سازی و استفاده از ربات‌ها و هوش مصنوعی است که موجب خودکارساز شدن فرایندها و خدماتی می‌شوند که توسط متخصصانی با دست‌مزد بالا ایجاد می‌شود [۲] بسیاری از اندیشمندان از جمله تگمارک معتقدند

که روند سریع هوش مصنوعی تا سال‌ها ادامه خواهد داشت [۱]. تاکنون تعاریف متعددی از هوش مصنوعی ارائه شده است. بر اساس سند استراتژی هوش مصنوعی وزارت دفاع آمریکا، هوش مصنوعی به توانایی ماشین برای انجام کارهایی اشاره دارد که معمولاً به هوش انسان نیاز دارند؛ از جمله: شناسایی الگوها، یادگیری تجربیات مشابه، نتیجه‌گیری از مسائل، پیش‌بینی و یا انجام نوع خاصی از اقدامات چه به صورت دیجیتالی و چه به‌عنوان نرم‌افزار هوشمند در پس زمینه سیستم‌های فیزیکی خودکار [۳]. بر اساس تعریف سازمان بین‌المللی همکاری و توسعه اقتصادی، هوش مصنوعی مجموعه‌ای از فناوری‌هایی تعریف شده است که از رهگذر آن ماشین‌ها می‌توانند به نحوی عمل کنند که با کنش‌های برآمده از سطوحی از هوش انسانی شباهت دارد. به عبارت دیگر، هوش مصنوعی یک دانش محاسباتی است که از طریق آن، ماشین‌ها

در گروهی از پژوهش‌ها، بیشتر بر از بین رفتن بخشی از مشاغل تأکید شده است؛ طبق گزارش اتحادیه اروپا (۲۰۱۷)، پیش از این، سه چهارم اروپایی‌ها تصور می‌کردند که ربات‌ها و هوش مصنوعی، شغل‌های زیادی را از بین خواهند برد [۸]. کینز، اقتصاددان برجسته، در سال ۱۹۳۰، در مورد نیاز به آمادگی برای بیکاری فناورانه هشدار داد. بیکاری فناورانه یعنی جایی که تعداد زیادی از افراد توسط ماشین‌ها جایگزین خواهند شد و هرگز قادر به کار کردن دوباره نخواهند شد [۹]. پژوهش رشا و همکارانش نشان می‌دهد در آینده بیکاری ناشی از فناوری بسیار زیاد خواهد بود و اتوماسیون در مشاغل با مهارت متوسط بیکاری بیشتری ایجاد می‌کند. طبق آکسفورد اکونومیکز حدود ۲۰ میلیون شغل تولیدی تا سال ۲۰۳۰ به دلیل توسعه فناوری ربات‌ها، از بین می‌روند [۱۰]. چیاچو و همکاران بر کاهش مشاغل در اثر ربات‌های صنعتی و اتوماسیون تأکید دارند [۱۱]. پژوهش استراک و همکارانش بیان می‌کند با پذیرش روزافزون اتوماسیون و هوش مصنوعی، نقش انسان به شدت در اقتصاد کاهش می‌یابد و میلیون‌ها شغل در این فرایند از بین می‌رود، چنانچه کووید ۱۹ در سال ۲۰۲۰ این اتفاق را تسریع کرد و دیجیتالی شدن را تقویت کرد [۱۲]. همانطور که در سال ۲۰۱۷، تخمین زده شده بود ۱۴ درصد از نیروی کار جهانی تا سال ۲۰۳۰ به دلیل اتوماسیون و هوش مصنوعی، مجبور به تغییر شغل یا کسب مهارت‌های جدید خواهند شد و شکاف‌های مهارتی در نیروی کار آینده وجود خواهد داشت [۱۳]. گزارش اخیر اتحادیه اروپا پیرامون آینده کار و اشتغال نیز اذعان دارد اثر تغییر فناوری بر کار و اشتغال چندوجهی است. از یک سو، فناوری بر سطح اشتغال با افزایش یا جابجایی مشاغل تأثیر می‌گذارد. همچنین فناوری با تغییر سطح دستمزد اثرات متفاوتی بر مشاغل دارد. از سوی دیگر، فناوری بر ماهیت و کیفیت کار نیز تأثیر می‌گذارد و نحوه انجام کار و تخصیص وظایف در مشاغل بستگی به نوع فناوری دارد. همانطور که فناوری ممکن است به بهبود مهارت‌ها و بالا بردن کیفیت کار کمک کند، می‌تواند فرآیندهای مهارت‌زدایی را ایجاد کند و کار کم‌درآمد و دارای استقلال کمتر ایجاد کند [۱۴].

در مقابل، یافته‌های برخی پژوهش‌های دیگر، مؤید اثرات مثبتی است که هوش مصنوعی و اتوماسیون، بر مشاغل آینده و در واقع ایجاد فرصت‌های شغلی جدید، خواهند داشت. در پژوهش بدت آمده است که در کنار مشاغلی که با اتوماسیون جابه‌جا می‌شوند، نسخه‌های جدید و پیچیده‌تری از وظایف ایجاد می‌شوند که منجر به تقاضای اشتغال می‌شود و یکی از مزایای مثبت اتوماسیون است؛ به عبارتی اتوماسیون شغل‌های هوشمند ایجاد می‌کند و مشاغل تکراری با ماشین‌ها جایگزین می‌شوند [۱۵]. به طور مشابه آکمگلو و رستریو، افزایش تقاضای نیروی کار با ایجاد وظایف جدید را به عنوان آثار اتوماسیون و هوش مصنوعی متذکر می‌شوند [۱۶]. داث و همکاران در

می‌توانند ابتدا به یک ادراک عینی، سپس استدلال کردن و در نهایت عمل کردن دست یابند؛ روندی که در نهایت باعث یادگیری خودکار ماشین‌ها (آموزش پذیری) می‌شود.

در کنار مزایای متعددی که برای اتوماسیون و هوش مصنوعی می‌توان در نظر گرفت؛ از جمله: سرعت بالاتر انجام کارها، انجام مکرر کارها بدون خستگی و اعتراض، افزایش دقت و کاهش خطاها، افزایش کارایی و بهره‌وری و ... [۴، ۵، ۶]، اما همانند فناوری‌های تحول‌آفرین دیگر، خطرات و تهدیدهایی نیز می‌تواند به همراه داشته باشد [۷]، بخشی از این تهدیدها و نگرانی‌ها، به تأثیرات منفی برمی‌گردد که ممکن است بر اشتغال افراد بگذارد. در مقابل این فرضیه، سه رویکرد یا مکتب کلی وجود دارد که صاحب‌نظران را می‌توان براساس آن‌ها دسته‌بندی کرد؛ عده‌ای بر این باورند که ماشین جایگزین انسان خواهد شد و مشاغل در آینده، دچار تهدید جدی خواهند شد، برخی دیگر معتقدند که مکانیزه شدن، به معنای جایگزینی ماشین به جای انسان نیست و حتی فرصت‌های شغلی جدید هم خلق خواهد شد. در این میان، برخی از صاحب‌نظران، دو رویکرد مطلق اثر مثبت اتوماسیون و توسعه هوش مصنوعی بر مشاغل و اثر منفی آن را نپسندیده و معتقدند این سوال، به راحتی قابل پاسخ نیست و هرچند هوش مصنوعی، مشاغل را تحت تأثیر قرار خواهد داد، اما شیوه اثرگذاری، لزوماً کمی نبوده و وجهه تغییرات کمی مشاغل، تنها یکی از این تأثیرات است و بسیاری عوامل دیگر، علاوه بر خود ماشین، در این موضوع، مداخله می‌کنند و همین عوامل مداخله‌گر هستند که موجب می‌شوند برای پاسخگویی به سوال تأثیرات اتوماسیون و هوش مصنوعی، قدری دست به عصا تر باشیم و نتایج یافته‌های پژوهش‌های دیگر که در موقعیت‌های متفاوتی از زمینه و جامعه ما انجام شده‌اند را به راحتی به جامعه خودمان تعمیم ندهیم، در واقع میزان تأثیری که مشاغل مختلف از توسعه اتوماسیون و هوش مصنوعی می‌گیرند، به عوامل متعددی بستگی دارد که به موجب آن، صدور یک حکم کلی برای تمامی موقعیت‌ها و مشاغل، صحیح نیست. در این مقاله، به بررسی این دیدگاه‌ها و عوامل مداخله‌گری که در نحوه اثرگذاری اتوماسیون و هوش مصنوعی بر مشاغل آینده سهیم هستند، پرداخته شده است.

۲. پیشینه نظری

فناوری‌های نوظهور از جمله هوش مصنوعی اثرات مختلفی بر مشاغل دارد و گسترش پارادایم جدید فناوری مبتنی بر این فناوری‌ها، در دو دهه گذشته، وضعیت اشتغال را در دنیای جدید دیجیتالی، متحول کرده است. دیدگاه‌های مختلفی در زمینه شیوه تأثیرگذاری این فناوری‌ها بر روی اشتغال، ارائه شده و پژوهش‌هایی در این ارتباط، انجام شده‌اند.

(۲۰۱۶)، که در بین کشورهای آسی آن^۲ انجام شد، مشاغل با دستمزد پایین و نیروی کاری که آموزش زیادی ندیده‌اند در آینده به واسطه اتوماسیون به شدت در معرض ریسک قرار خواهند گرفت. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که شدت تهدید مشاغل به واسطه پیشرفت‌های فناوریانه و اتوماسیون برای کشورهای در حال توسعه بیشتر خواهد بود. در این میان مشاغل مرتبط به کارکنان هتل‌ها، رستوران‌ها، تجارت عمده و خرده‌فروشی‌ها و صنایع تولیدی و ساختمانی در معرض بالاترین سطح ریسک اتوماسیون قرار دارند [۲۶]. در پژوهشی دیگر آمده است که ریسک خودکار شدن در بین مشاغل با مهارت سطح پایین بسیار بیشتر است [۲۷].

ویت و همکارانش در پژوهشی با مشارکت با مؤسسه مک‌کینزی، با بررسی اثرات اتوماسیون در شش کشور خاورمیانه (بحرین، مصر، کویت، عمان، عربستان سعودی، امارات) به این نتیجه رسیدند که نرخ اتوماسیون مشاغل در این کشورها ۴۵ درصد است و بخش‌هایی که با وظایف تکراری بیشتر درگیرند مانند تولید، حمل‌ونقل، انبارداری، بیش از ۵۰ درصد از اتوماسیون تأثیر می‌پذیرند. بخش‌هایی که بیشتر به نیروی انسانی و خلاقیت وابسته است و امور روتین کمتری دارد مانند بخش‌های هنری، سرگرمی و بازتولید، مراقبت‌های سلامت و آموزش نرخ پایین‌تری و در حدود ۲۹ تا ۳۷ درصد تحت تأثیر اتوماسیون است. به طور کلی، نیروی کار آینده بیشتر به مهارت‌های اجتماعی و استدلال منطقی نیاز دارند و زمان کمتری را در امور تکراری صرف خواهند کرد. اتوماسیون باعث ایجاد «مشاغل متوسط» خواهد شد که تعامل بیشتر انسان- ماشین را در حوزه‌های مختلف می‌طلبد [۲۸].

اتحادیه سرمایه‌گذاری اروپا (۲۰۱۹) نیز به هردو اثر افزایش و کاهش اتوماسیون بر اشتغال اشاره می‌کند. سریع‌ترین اثر فناوری جدید، از بین رفتن برخی مشاغل با جایگزینی ماشین‌آلات به جای نیروی کار است. این تنها اولین مرحله این فرایند پیچیده است. از بین رفتن اولیه مشاغل اثر حذفی بر قدرت خرید کارگران برکنار شده دارد. این اثر، بستگی به نرخ بازاستخدام این کارگران و شکاف درآمدی آن‌ها میان شغل جدید و قبلی، یا عدم وجود مشاغل جدید و سیستم‌های حمایت اجتماعی دارد. از سویی، فناوری جدید باعث ایجاد اشتغال می‌شود. زیرا ابتدا افزایش تقاضا برای فناوری جدید و در نتیجه افزایش تقاضا برای کار در شرکت‌های فناوری ایجاد می‌شود. همچنین افزایش بهره‌وری

تحلیل تأثیر ربات‌ها بر مشاغل فردی، و صنایع و بازارهای کار محلی آلمان، دریافتند ربات‌ها باعث از بین رفتن کلی شغل نمی‌شوند، بلکه بر ترکیب اشتغال تأثیر می‌گذارند و با ایجاد مشاغل جدید، جبران مشاغل از بین رفته می‌شود [۱۷]. آتور مکمل بودن اتوماسیون برای نیروی کار و افزایش بازدهی را به‌عنوان اثر مثبت آن بیان می‌کند که موجب افزایش درآمد و تقاضای نیروی کار می‌شود [۱۸]. به عقیده داوونپورت، هوش مصنوعی موجب خلاق‌تر شدن نیروی کار می‌شود و کمک می‌کند کارهای بدون ساختار بیشتری انجام شوند [۱۹]. پرگ و همکارانش نیز بیان می‌کنند اتوماسیون مکمل شغل‌هایی است که به خلاقیت، انعطاف‌پذیری و استدلال انتزاعی اهمیت می‌دهند [۲۰]. در اثنای رویکردهای مذکور، پژوهش‌هایی در نقاط مختلف جهان، بر روی حساسیت (میزان تأثیرپذیری) مشاغل از اتوماسیون و هوش مصنوعی، انجام شدند. از جمله در پژوهش سال ۲۰۱۷ مؤسسه جهانی مک‌کینزی در پنج کشور بزرگ اروپایی (فرانسه، آلمان، ایتالیا، اسپانیا و انگلستان)، اعلام شد ۴۶ درصد فعالیت‌های کاری، از اتوماسیون، متأثر خواهند شد [۲۱]. بر اساس پژوهش فری و اسبورن، ۵۷ درصد مشاغل، مستعد جایگزینی با اتوماسیون هستند [۲۲]. برآورد محتاطانه‌تری که توسط آرتنز و همکاران (۲۰۱۶) منتشر شد، ۹ درصد از مشاغل در ۲۱ کشور عضو OECD قابل اتوماسیون هستند [۲۳]. مؤسسه مک‌کینزی (۲۰۱۸) تخمین زده است هوش مصنوعی سهم مشاغلی را که از فعالیت‌های تکراری یا مهارت دیجیتالی پایین برخوردارند را در حدود ۳۰ درصد تا سال ۲۰۳۰ کاهش خواهد داد و سهم مشاغل دارای فعالیت‌های غیرتکراری و نیارمند مهارت‌های دیجیتالی را تقریباً ۴۰ تا ۵۰ درصد در همین بازه زمانی افزایش خواهد داد [۲۴]. بر اساس یکی از مطالعات مؤسسه آینده‌پژوهی PWC سهم شغل‌های در معرض اتوماسیون، برای کشورهای آمریکا، آلمان،

انگستان و ژاپن، به ترتیب: ۳۸، ۳۵، ۳۰ و ۲۱ درصد است [۲۵]. چیاچو و همکاران با مطالعه تأثیر ربات‌های صنعتی بر اشتغال و دستمزد در شش کشور اتحادیه اروپا که ۸۵٫۵ درصد از بازار ربات‌های صنعتی اتحادیه اروپا را تشکیل می‌دهند، دریافتند ربات‌ها به ازای هر هزار کارگر نرخ اشتغال را بین ۱۶ تا ۲۰ درصد کاهش می‌دهند و اثر جابجایی برای نیروی کار با تحصیلات متوسط و گروه‌های جوان مشهودتر است و مردان بیشتر از زنان تحت تأثیر قرار می‌گیرند [۱۱]. بر اساس پژوهش چانگ و هوین



نیروی کار آینده بیشتر به مهارت‌های اجتماعی و استدلال منطقی نیاز دارند و زمان کمتری را در امور تکراری صرف خواهند کرد. اتوماسیون باعث ایجاد «مشاغل متوسط» خواهد شد که تعامل بیشتر انسان- ماشین را در حوزه‌های مختلف می‌طلبد

۴. یافته‌ها

به طور کلی برآورد میزان تأثیرگذار اتوماسیون و هوش مصنوعی بر روی مشاغل، مسئله‌ای چندبعدی است و اتفاق نظری بخصوص در زمینه کم یا زیاد شدن مشاغل، وجود ندارد. مطالعات و بررسی‌ها نیز حاکی است که تأثیرات دیجیتالی شدن و فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات بر مشاغل، در زمان‌ها و مکان‌ها و زمینه‌های مختلف، متفاوت بوده و به عوامل متعددی بستگی دارد و در مجموع، باید برآیند کلی این تغییرات بر میزان اشتغال را بررسی نمود. براساس مطالعات انجام شده، می‌توان دریافت که این عوامل را در یازده مورد کلی می‌توان خلاصه کرد که در جدول ۱ به همراه منابع متناظر آن‌ها، آمده‌اند.

جدول ۱. عوامل مؤثر در میزان حساسیت/ ریسک مشاغل نسبت به دیجیتالی شدن و توسعه فناوری‌ها

منبع	عامل مؤثر
[۳۴][۳۳][۳۲][۲۸][۳۱][۵] [۲۸][۳۸][۲۵][۳۷][۳۶][۳۵] [۳۶][۳۵][۳۳][۲۷][۳۹]	منطقه جغرافیایی و میزان شهرنشینی
[۳۹][۱۴][۴۰]	نوع صنعت و بخش
[۳۵]	روند سالخوردگی جمعیت
[۳۲][۴۱][۳۹]	جنسیت نیروی کار
[۳۹]	افق زمانی (کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت)
[۴۱][۲][۳۹][۲۸][۲۵]	سطح تحصیلات و میزان مهارت نیروی کار
[۲][۲۸][۵]	نوع مشاغل و نوع وظایف
[۴۲]	سطح دستمزد

در ادامه، توصیف مختصری از هریک از عوامل موجود در جدول، ارائه شده است.

۱-۴. منطقه جغرافیایی و میزان شهرنشینی

کمیت و کیفیت تأثیرگذاری اتوماسیون و هوش مصنوعی بر مشاغل در همه کشورها و مناطق جغرافیایی یکسان نیست. برای مثال، در غرب اسلوواکی سهم مشاغل در برابر خطر اتوماسیون، ۴۰ درصد است در حالی که تنها چهار درصد مشاغل فعال در اسلوواکیخت نروژ، در برابر اتوماسیون آسیب پذیرند [۵]. در فنلاند و کره جنوبی نیز سهم مشاغل

توسط فناوری، موجب کاهش قیمت و در نتیجه افزایش تقاضا برای محصول شرکت به ویژه در بازارهای بزرگ جهانی می‌شود. پس این فرایند نیز باعث ایجاد اشتغال در بخش‌های دیگر می‌شود. ممکن است فناوری جدید محصولات و خدمات کاملاً جدید نیز ایجاد کند [۸].

برخی از محققین نیز معتقدند که اتوماسیون، دشمن اشتغال و کار نیست، ولی ممکن است چالش بزرگ‌تری برای توزیع درآمد ایجاد کند [۱۸]. برای مثال در پژوهش ۲۰۱۶ مک‌کینزی، پیشرفت فناوری، بر حذف مشاغل تأثیرگذار خواهد بود ولی میزان اثرگذاری آن در اقتصادهای مختلف، سرعت تأثیر و دامنه اثرگذاری (کل شغل یا بخشی از فعالیت‌های آن) متفاوت است [۲۹]. در پژوهش منیکا نیز آمده است که تأثیر اتوماسیون بر مشاغل کشورهای مختلف با توجه به سطح درآمد، ویژگی‌های جمعیت شناختی و ساختار صنعت و مواردی از این قبیل، متفاوت خواهد بود [۳۰].

در گزارش سازمان همکاری اقتصادی ۳ پیرامون آینده مشاغل و فناوری‌های جدید، (از جمله اتوماسیون)، جغرافیا در آینده کار اهمیت بسیار دارد و ریسک اتوماسیون شغلی در برخی مناطق نسبت به سایر مناطق بیشتر است. توزیع جغرافیایی مشاغل آسیب‌پذیر از اتوماسیون تا ۹ برابر در کشورهای مختلف عضو این سازمان متفاوت است. مناطقی که میزان کمتری از مشاغل آسیب‌پذیر از اتوماسیون دارند، مناطقی هستند که دارای نیروی کار تحصیل‌کرده بیشتر، بخش خدمات معاملاتی قوی و درصد بالای شهرنشینی هستند. مناطقی که از رشد بهره‌وری پایین و بیکاری زیاد برخوردارند احتمالاً بیشتر تحت تأثیر اتوماسیون قرار خواهد گرفت. تأثیر ناهمگون اتوماسیون در مناطق مختلف می‌تواند نابرابری اشتغال در نقاط مختلف را گسترش دهد [۵].

۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر جهت‌گیری، توسعه‌ای و کاربردی و از نظر اهداف، اکتشافی-توصیفی است. روش جمع‌آوری داده‌ها نیز مطالعات کتابخانه‌ای است و از مقالات و کتب موجود در پایگاه‌های معتبر علمی فارسی و انگلیسی نظیر Science Direct، Google Scholar، SID استخراج شدند. روش تحلیل داده‌ها، کیفی بوده و از روش تحلیل مضمون استفاده شده است.

در فرآیند تحقیق، ابتدا با هدف بررسی دوگان‌های رویکردی به اثر هوش مصنوعی و دیجیتالی شدن بر مشاغل، ادبیات موضوع مورد بررسی قرار گرفت و عوامل مؤثر بر این دو رویکرد، شناسایی و طبقه‌بندی شدند. معیار مطالعه و بررسی، رسیدن به اشباع بود و تا جایی ادامه یافت که عامل و یا عوامل جدیدی در منابع معتبر علمی، مشاهده نشد.

فناوری‌های الگوریتمی، بیشترین تأثیرپذیری را خواهند داشت [۳۹]. بخشی و همکاران پیش‌بینی می‌کنند بخش‌هایی نظیر آموزش و خدمات درمانی در بریتانیا و ایالات متحده پس از وقوع اتوماسیون و افزایش ضریب نفوذ فناوری در مشاغل، رشد خواهند کرد [۳۶]. به زعم برخی محققین دیگر، بخش‌هایی نظیر خدمات مالی، حمل و نقل، انبارداری و ساختمان بیشترین میزان اتوماسیون را تجربه خواهند کرد. ایشان همچنین معتقدند بخش آموزش و خدمات درمانی کمترین آسیب را از اتوماسیون مشاغل خواهند دید [۳۹].

دویل و جیکوبز نیز نشان داده‌اند در ایرلند بیش از نیمی از اشتغال در بخش‌های حمل و نقل، انبارداری، کشاورزی، جنگل‌داری و ماهی‌گیری، عمده‌فروشی و خرده‌فروشی، و ساختمان، با ریسک ۵۰ درصدی اتوماسیون مواجه هستند و در مقابل، بخش‌هایی نظیر آموزش، خدمات درمانی و فناوری اطلاعات و ارتباطات بیشترین مصونیت را در برابر اتوماسیون دارند [۳۳]. چانگ و هوین نیز با مطالعه کشورهای حوزه آسه‌آن نشان داده‌اند این بخش‌ها در صدر فهرست اتوماسیون مشاغل قرار دارند: هتلداری و رستوران‌داری، عمده‌فروشی و خرده‌فروشی، ساختمان و ساخت و تولید [۲۶].

تحقیق دیگری که در این رابطه در منطقه خاورمیانه انجام شده است نیز نشان می‌دهد بخش‌هایی نظیر ساخت و تولید، حمل و نقل، و انبارداری در معرض یک ریسک اتوماسیون بیش از ۵۰ درصدی قرار دارند در حالی که فعالیت‌ها و خدمات مبتنی بر تعاملات انسانی، خلاقیت و امور غیرتکراری نظیر بخش تفریحات و سرگرمی، خدمات درمانی و آموزش کمتر از ۲۹ تا ۳۷ درصد با اتوماسیون مشاغل روبرو خواهند شد [۲۸].

۴-۳. روند سالخوردگی جمعیت

اتوماسیون و هوش مصنوعی با یک نیروی به شدت قدرتمند دیگر مواجه خواهد شد: روند سالخوردگی جمعیت. جمعیت جهان رو به پیری می‌رود. به دنبال سالخوردگی جمعیت، کمبود نیروی کار ماهر و عدم جایگزینی شاغلان بازنشسته می‌تواند باعث تقویت روند اتوماسیون مشاغل باشد [۳۵].

۴-۴. جنسیت نیروی کار

جنسیت نیروی کار، یکی دیگر از عوامل دخیل در مطالعه حساسیت مشاغل به اتوماسیون است و شکاف و نابرابری‌های موجود در بازار کار میان مردان و زنان می‌تواند در اتوماسیون مشاغل نیز بازتاب یابد. برای مثال، در بیشتر کشورهای قاره آسیا، از لحاظ تاریخی، مردان پیش از ورود به بازار کار از امکانات بیشتری برخوردار می‌شوند و از این رو در مقایسه با زنان، مصونیت بیشتری در برابر تبعات منفی اتوماسیون مشاغل خواهند داشت [۳۵].

در معرض اتوماسیون، ۲۲ درصد است [۳۹]. در کشورهای اروپای شرقی که ساختار صنعت وابستگی زیادی به بخش‌هایی نظیر حمل و نقل، و ساخت و تولید دارند، ریسک اتوماسیون مشاغل بسیار بالاتر است [۳۹]. همچنین، در مناطق مختلف جغرافیایی در یک کشور نیز مخاطره اتوماسیون به یک میزان نیست [۵].

مهمترین پیامد اتوماسیون مشاغل، اثر جایگزینی است که مطابق آن، هوش مصنوعی و دیگر فناوری‌های تحول‌آفرین عهده‌دار کارها و وظایفی می‌شوند که پیشتر به عهده انسان‌ها بوده است. اما اثر بازگماری این فناوری‌ها با ایجاد مشاغل نوظهور باعث خنثی‌سازی اثر جایگزینی می‌شوند که البته این اشتغال‌زایی ناشی از بکارگیری فناوری، باز هم در همه مناطق جغرافیایی به یک اندازه نخواهد بود. در حقیقت، مشاغل نوظهور اغلب در صنایع وابسته به فناوری سطح بالا که بیشتر در نواحی شهری وجود دارند ایجاد می‌شوند [۳۵]. امروزه بیش از نیمی از جمعیت جهان در شهرها زندگی می‌کنند و از سوی دیگر روند هوشمندسازی شهرها و راه‌اندازی مراکز نظیر پارک‌های فناوری و کارخانه‌های نوآوری در شهرها نیز شتاب گرفته است. این موضوع، عدم توازن توسعه اقتصادی را نشان می‌دهد؛ یعنی اولویت یافتن مناطقی که به بازارهای بزرگ نزدیک‌ترند. از این رو، شهرها برای صنایع دانش‌بر جذاب‌تر هستند [۳۶].

بنابراین، با توجه به مواردی که اشاره شد، آثار و پیامدهای اتوماسیون مشاغل در تمام کشورها و مناطق جغرافیایی مختلف، یکسان و یا مشابه نخواهد بود.

۴-۲. نوع صنعت و بخش

تأثیر اتوماسیون و هوش مصنوعی بر آینده مشاغل در هر صنعت و بخش، صورت واحدی ندارد و لذا صنایع گوناگون هر کدام بسته به شرایط و عوامل مختلف، تجربه‌های متنوعی از آن خواهند داشت. در منطقه آسیا-اقیانوسیه، صنعت ساختمان بیشترین ظرفیت اتوماسیون را داراست. در این کشورها، احتمال اتوماسیون مشاغل بخش معدن، ساخت و تولید، و حمل و نقل نیز بسیار بالاست (همان). صنایع حوزه کشاورزی نیز در خلال اتوماسیون به سبب کالا محور بودن بخش‌ها و سن بالای نیروی کار دچار مشکل می‌شوند [۴۰]. در اروپا به رغم آنکه اتوماسیون در گام نخست بخش‌هایی نظیر ساخت و تولید و کشاورزی را هدف می‌گیرد، دیگر مشاغل مربوط به امور اداری نظیر اپراتورهای تلفنی، منشیان و مشاغلی از این قبیل نیز تا حدی زیادی تحت تأثیر اتوماسیون قرار می‌گیرند. همچنین، انتظار وقوع اتوماسیون در بخش خرده‌فروشی بسیار بالاست [۱۴].

با گذشت زمان، هر کدام از صنایع و بخش‌ها مسیر متفاوتی را از حیث اتوماسیون مشاغل طی می‌کنند. صنایع داده‌محور نظیر خدمات مالی و مدیریت اطلاعات، در کوتاه مدت بواسطه توسعه

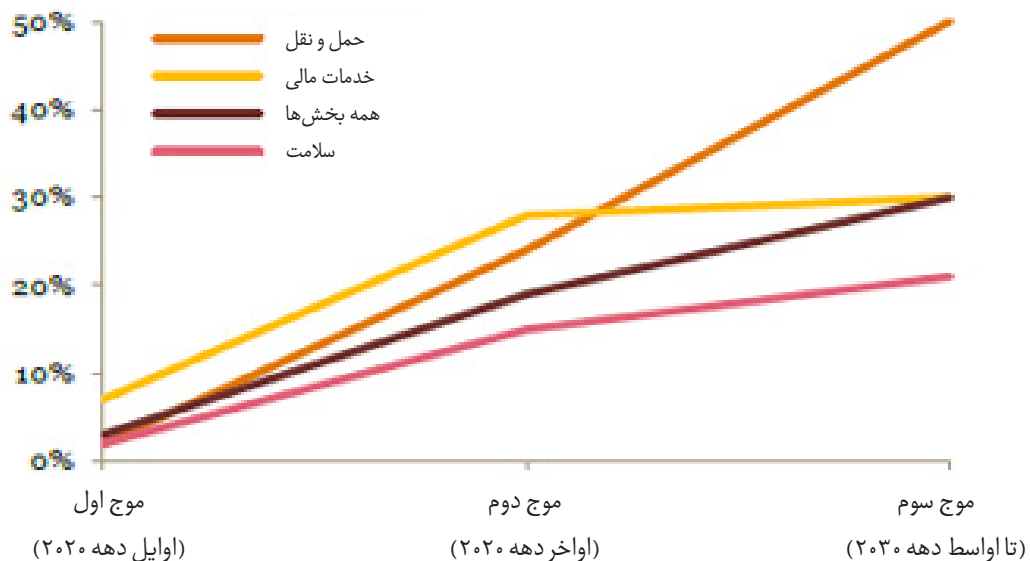
در این زمینه، دیدگاه‌های دیگری نیز وجود دارد. به زعم هاوکسورث و همکاران [۳۹]، مردان به واسطه اشتغال در مشاغل وابسته به کار دستی - نظیر ساخت و تولید، حمل و نقل و انبارداری - بیش از زنان از اتوماسیون آسیب خواهند دید. گزارش مجمع جهانی اقتصاد در سال ۲۰۱۶ در باب آینده مشاغل، دو وجه این موضوع را آشکار می‌کند؛ از یک سو، بواسطه اتوماسیون مشاغل و هوشمندتر شدن زندگی روزمره، تعاریف سنتی مشاغل مردانه و زنانه می‌تواند دگرگون شود. از سوی دیگر، اتوماسیون می‌تواند به نابرابری‌های شغلی میان زنان و مردان دامن بزند زیرا اگرچه از رهگذر اتوماسیون، مشاغل مردان و زنان به یک میزان از بین می‌رود، به سبب اینکه زنان سهم کمتری از کل نیروی کار در جهان را به خود اختصاص داده‌اند، بیشتر آسیب خواهند دید (همان). آمارها نشان می‌دهد در خلال اتوماسیون مشاغل و بکارگیری فناوری‌های نوین، مردان در برابر هر سه شغلی که از دست می‌دهند یک شغل بدست می‌آورند در حالی که این رقم برای زنان، بیش از پنج شغل در برابر یک شغل است [۳۲]. در صورت وقوع این سناریو، واضح است که زنان بیش از مردان از کسب فرصت‌های شغلی جدید بازمی‌مانند.

۴-۵. افق زمانی اتوماسیون مشاغل

پژوهش PWC، در بررسی اثرات اتوماسیون و ربات‌ها بر اشتغال، سه موج اصلی برای تغییرات اتوماسیونی شناسایی کرده‌اند [۳۹]: موج اول، موج الگوریتمی (تا اوایل دهه ۲۰۲۰) است که اتوماسیون در وظایف کامپیوتری ساده و تحلیل داده‌ها، بر بخش‌های داده‌محور مانند خدمات مالی اثرگذارند. موج دوم، موج افزایشی

(تا اواخر دهه ۲۰۲۰) و تعامل پویا با فناوری برای پشتیبانی و تصمیم‌گیری و همچنین کارهای رباتیک در محیط نیمه‌کنترلی مانند جابجایی اشیاء در انبارداری است. موج آخر که خودگردانی (تا میانه دهه ۲۰۳۰) است، موج اتوماسیون کار فیزیکی و مهارت دستی، حل مسأله در شرایط پویای دنیای واقعی که نیاز به اقدامات واکنشی دارد، مانند حمل‌ونقل و ساخت‌وساز است. طبق یافته‌های این پژوهش، مشاغل خدمات مالی می‌توانند در کوتاه‌مدت نسبت به اتوماسیون آسیب‌پذیرتر باشند، در حالی که مشاغل حوزه حمل‌ونقل در بلندمدت آسیب‌پذیرتر هستند. در بلندمدت، با افزایش اهمیت سرمایه‌گذاری در یادگیری و بازآموزی مادام‌العمر، نیروی کار دارای تحصیلات پایین‌تر، بیشتر در معرض آسیب اتوماسیون قرار می‌گیرند. نیروی کار زن نیز طی دهه آینده بیشتر نسبت به اتوماسیون اثر می‌پذیرند، اما مشاغل مردانه در بلندمدت تحت ریسک قرار می‌گیرند (شکل ۱).

در خصوص بکارگیری فناوری هوش مصنوعی در مشاغل می‌توان پیش‌بینی کرد در کوتاه مدت این روند سرعت چندانی نخواهد داشت اما در میان مدت، به سرعت پیشرفت‌های چشمگیری به وقوع خواهد پیوست. این روند «انقلاب به تأخیر افتاده» نام دارد زیرا به سبب پایین بودن سطح آمادگی کسب‌وکارها برای بکارگیری این فناوری و همچنین نبود زیرساخت‌های تنظیمی مناسب، در کوتاه‌مدت نمی‌توان انتظار اقبال سریع و مؤثر به هوش مصنوعی را داشت [۲۵]. البته سرعت گسترش اتوماسیون مشاغل به نوع سیاست‌گذاری و سرمایه‌گذاری در نوآوری و بکارگیری فناوری در کشورها نیز بستگی دارد [۱۵].



شکل ۱. میزان اتوماسیون مشاغل در سه موج [۳۹]

۴-۶. سطح تحصیلات و مهارت‌های نیروی کار

آسیب‌پذیری بیشتر مشاغل نیمه‌ماهر به این خاطر است که این مشاغل به سبب ماهیت بسیار تکراری خود، بیشتر قابل اتوماسیون و دورسپاری هستند (OECD, 2019). بنابراین، رابطه عمیقی میان ریسک اتوماسیون مشاغل و میزان تحصیلات افراد شاغل وجود دارد. در واقع هر چه سطح تحصیلات و مهارت در یک شغل بالاتر باشد، مخاطرات خودکارسازی برای آن شغل کمتر خواهد بود و برعکس ([۳۳] [۲۵] [۲۸]).

با گذشت زمان، شاغلانی که تحصیلات کمتری دارند، در معرض اتوماسیون قرار خواهند گرفت. در بلندمدت، بیش از ۵۰ درصد افرادی که فاقد تحصیلات عالی هستند، مشاغلشان مورد اتوماسیون قرار خواهد گرفت اما شاغلانی که دارای تحصیلات عالی هستند، در بلندمدت با ریسک کمتری مواجه خواهند شد. همچنین، تحصیلات بالاتر باعث انعطاف‌پذیری بیشتر شاغلان برای جابجایی در مشاغل و صنایع مختلف می‌شود و از این رو، این افراد می‌توانند آثار و تبعات اتوماسیون را برای خود به حداقل برسانند [۳۹].

یکی از تبعات احتمالی اثر جایگزینی اتوماسیون مشاغل بر شاغلان نیمه‌ماهر، وادار کردن آنها به قبول مشاغلی است که به مهارت‌های کمتری نیاز دارند مهمترین پیامد این موضوع، کاهش دستمزد کار برای این افراد با این همه، نباید از خاطر برد که از سال ۲۰۰۰ بدین سو، سهم بازار کار از تولید ناخالص ملی در بسیاری از کشورها بسیار کم شده است [۱۴].

عامل سطح مهارت و تحصیلات هنگامی برجسته‌تر می‌شود که بدانیم فناوری‌های نوین واجد نوعی سوگیری مهارتی هستند؛ به دیگر سخن، این فناوری‌ها به نفع آن دسته از شاغلانی است که از سواد دیجیتال بهره‌مند هستند، در کار خود مهارت بالایی دارند و باسوادترند [۳۵].

۴-۷. نوع مشاغل و وظایف

معمولاً این تصور نادرست وجود دارد که فناوری‌های نوین موجب اتوماسیون مشاغل می‌شوند در حالی که درست‌تر این است که وظایف موجود در مشاغل از رهگذر فناوری‌ها دچار اتوماسیون می‌شوند. به عبارت دیگر، مشاغل از مجموعه ناهمگونی از وظایف تشکیل می‌شوند و تنها برخی از این وظایف قابل خودکارساز شدن هستند [۳۳]. در حالی که مطالعات نشان داده‌اند در برخی مناطق

جغرافیایی یا برخی صنایع و بخش‌ها میزان اتوماسیون بالاست، مطالعه کشورهای حوزه OECD در حیث اتوماسیون وظایف نشان می‌دهد سهم کمتری از مشاغل قابل اتوماسیون هستند (در حدود ۹ درصد) [۳۶].

با این همه، ترکیب وظایف و نوع مشاغل در یک صنعت، پیشران اصلی قابلیت اتوماسیون مشاغل به شمار می‌رود. به نظر می‌رسد در صناعی که تعداد زیادی از کارگران عهده‌دار امور تکراری و معمولی هستند، اتوماسیون بیشتر خواهد بود. در مشاغل بخش‌هایی که زمان بیشتری صرف کارهای اجتماعی می‌شود، وظایف خلاقانه‌تر است و یا مبتنی بر تحصیلات عالی تعریف می‌شود، میزان اتوماسیون مشاغل به مراتب کمتر است [۳۹].

تحقیقات نشان داده‌اند در میان سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۵ در کشورهای OECD میزان مشاغلی که واجد وظایف غیرتکراری و خلاقانه بوده‌اند، ۷/۶ درصد رشد کرده‌اند [۵]. بنابراین، احتمال اتوماسیون در مشاغلی که وظایف تکراری و دستی و یا از لحاظ محاسباتی ساده را انجام می‌دهند، بیشتر است ([۲]، [۲۵]). در مقابل، مشاغلی که شامل امور مدیریتی و یا مهارت‌های اجتماعی و یا مبتنی بر تحصیلات عالی می‌شوند، از مصونیت بیشتری در برابر اتوماسیون برخوردارند [۲۵].

چانگ و هوین در مطالعه خود نشان داده‌اند در بخشی مانند کشاورزی که ماهیت آن انجام امور عادی و دستی است، میزان اتوماسیون مشاغل بسیار بالا خواهد بود در حالی که تقاضا برای مشاغل در بخش‌هایی که ارتباط انسانی در آن از اهمیت بیشتری برخوردار است، فزونی خواهد گرفت و انجام امور خلاقانه و تعاملات انسانی و شناختی، همچنان حیاتی و مهم پنداشته می‌شوند. همچنین، اتوماسیون، می‌توان جایگزین انسان در مشاغل پرخطر نیز بشود [۴۱].^۴ باید خاطر نشان کرد اتوماسیون مشاغل و وظایف، می‌تواند باعث ظهور وظایف جدیدی بشود [۴۱].

۴-۸. سطح دستمزد

این احتمال نیز وجود دارد که برخی از فناوری‌های نوین از جمله هوش مصنوعی، تنها موجب برش دوباره به اصطلاح کیک اقتصاد شوند و اندازه آن را دستخوش تغییر نکنند. از سوی دیگر، شرکت‌ها ممکن است تنها هدفشان از بکارگیری این فناوری‌ها، بازتوزیع مازاد سرمایه یا

یکی از تبعات احتمالی اثر جایگزینی اتوماسیون مشاغل بر شاغلان نیمه‌ماهر، وادار کردن آنها به قبول مشاغلی است که به مهارت‌های کمتری نیاز دارند مهمترین پیامد این موضوع، کاهش دستمزد کار برای این افراد با این همه، نباید از خاطر برد که از سال ۲۰۰۰ بدین سو، سهم بازار کار از تولید ناخالص ملی در بسیاری از کشورها بسیار کم شده است

آثار آن بر اشتغال مثبت خواهد بود. در غیر این صورت، اتوماسیون مشاغل تنها باعث افزایش شکاف‌های مهارتی، نابرابری و قطبش بیشتر مشاغل خواهد شد.

پانوشته‌ها:

1. Oxford Economics
2. ASEAN، کشورهای بروئی، لائوس، میانمار، کامبوج و ویتنام.
3. OECD
4. سالیانه بیش از ۱/۱ میلیون نفر در جهان به سبب پیشامدهای شغلی یا بیماری‌های ناشی از آن جان خود را از دست می‌دهند. با توسعه اتوماسیون می‌توان این خطرات و فجایع را کاهش داد (Deloitte, 2021).

منابع:

1. تگمارک، زندگی ۳،۰: انسان بودن در عصر هوش مصنوعی. تهران: چاپ غزال، ۱۳۹۹.
2. Störmer, "The future of work: jobs and skills in 2030.," 2014.
3. Department of Defense, "SUMMARY OF THE 2018 DEPARTMENT OF DEFENSE ARTIFICIAL INTELLIGENCE STRATEGY," United States of America: Department of Defense., 2018
4. Deloitte, "Artificial Intelligence. Deloitte," 2018.
5. OECD, "Job Creation and Local Economic Development 2018: Preparing for the Future of Work," OECD, Paris, 2018.
6. K. Khanzode و R. D. Sarode, "(2020). ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND MACHINE LEARNING: A LITERATURE REVIEW.," International Journal of Library & Information Science (IJLIS), 9(1), pp. 30-36.
7. European Parliament, "Artificial intelligence: threats and opportunities," 2020
8. Eurofound, "The future of manufacturing in Europe," Luxembourg: Eurofound., 2019
9. IMF, "Technology and the Future of Work," International Money federation, 2018
10. G. Press, "Is AI Going To Be A Jobs Killer? New Reports About The Future Of Work," 15 Jul 2019. [Online]. Available: <https://www.forbes.com/sites/gilpress/2019/07/15/is-ai-going-to-be-a-jobs-killer-new-reports-about-the-future-of-work/#280522aafb24>.
11. F. Chiacchio, G. Petropoulos and D. Pichler, "The Impact of Industrial Robots on EU Employment and Wages—A Local Labour Market Approach," p. Working Papers No. 25186, 2018
12. R. Strack and et al, "The Future of Jobs in the Era of AI," BCG, 2021.
13. HAI, "AI and the future of work Post-Covid," Stanford

سود به مالکانشان باشد. این اوضاع، مشابه تحولات چند دهه اخیر نظیر معافیت‌های مالیاتی و مقررات‌زدایی است که به نوبه خود، در بهترین شرایط، تأثیر مثبت کوچکی بر رشد اقتصادی داشته اما همزمان به طور نامتقارنی توزیع ثروت را هدایت کرده و به نفع دهک‌های درآمدی بالا برده است. در این صورت، هوش مصنوعی می‌تواند اثربزرگی بر بازار کار و اقتصاد بگذارد بی‌آنکه رشد بهره‌وری را تحت تأثیر قرار دهد. هنوز شواهدی دال بر این موضوع وجود ندارد اما ممکن است در آینده چنین شود و از این رو، شایسته است به دقت آن را رصد کرد [۴۲].

۵. بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این مقاله، نشان داد که تأثیر اتوماسیون و هوش مصنوعی بر مشاغل و بازار کار، یک موضوع چندوجهی است و به راحتی نمی‌توان در مورد شیوه اثرگذاری آن، حکم قطعی داد. بسیاری از عوامل در این زمینه مؤثرند که نادیده گرفتن آن‌ها و تعمیم نتایج پژوهشی که در منطقه‌ای دیگر از جهان و با شرایطی متفاوت انجام شده، به ایران، راه به خطا رفتن است. حتی با همزمان شدن توسعه این فناوری‌ها با ضعف رشد اشتغال در بازه‌ای از زمان، نمی‌توان نتیجه گرفت که لزوماً ارتباط معناداری بین این دو باشد، همانطور که در ایالات متحده و بسیاری از دیگر کشورها شاخص بهره‌وری در میان سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ به طور بی‌سابقه‌ای نرخ رشد پایینی داشت و ضعف رشد اشتغال ناشی از ضعف رشد اقتصادی بود و نه از میان رفتن شغل‌ها بواسطه فناوری. از جمله عوامل دیگری که در این مقاله به آن‌ها اشاره شد که به‌عنوان عوامل مداخله‌گر، در تحلیل اثر هوش مصنوعی و اتوماسیون بر مشاغل، توجه به آن‌ها حائز اهمیت است، می‌توان به موقعیت جغرافیایی کشور یا منطقه مورد بررسی، نوع وظایف و مشاغل، سطح دستمزدها، جنسیت نیروی کار، سطح مهارت و تحصیلات، افق زمانی مورد بررسی، روند سالخوردگی و نوع صنعت و بخش، اشاره کرد.

اما فارغ از این ظرافت‌ها، توجه به این نکته نیز ضروری است که اگر اتوماسیون و هوش مصنوعی بتوانند در نهایت امکانات و ظرفیت‌های اقتصادی برای نسل‌های بعدی ایجاد کنند، جامعه و دولت باید به نحوی از تسهیم و تشریک منصفانه این امکانات و ظرفیت‌ها اطمینان حاصل کنند و در صورتی که سیاست‌گذاران به نحو شایسته عمل نکنند، نوآوری‌های فناورانه منجر به این خواهند شد که برش کیک اقتصاد حتی بیش از گذشته به شکلی نابرابر تقسیم شود. در پایان، توجه به این نکته ضروری است که پیشرفت‌های فناورانه به سرعت در حال برهم زدن نسبت وظایف میان انسان‌ها و ماشین هستند و بازارهای جهانی کار در حال سپری کردن تحولات عمده‌ای هستند. در صورتی که مدیریت این تحولات عاقلانه باشد،

- OECD, 2018
28. I. C. With, V. Chandran and J. Schubert, "THE FUTURE OF JOBS in the middle east," 2018
۲۹. ن. ا. ا. ون دام، کتاب انقلاب صنعتی چهارم و آینده‌ی مشاغل، ز. مظاهری، تدوین، تهران: آریا نقش، ۱۳۹۷.
30. j. Manyika, "A future that works: AI, automation, employment, and productivity," McKinsey Global Institute Research, Tech. Rep., 2017
31. ILO, "Global Skills Trends, Training Needs and Lifelong Learning Strategies for the Future of Work," ILO & OECD, 2018
32. World Economic Forum, "The Future of Jobs," 2016. [Online]. Available: <https://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/drivers-of-change/>.
33. E. Doyle and L. Jacobs, "Automation and Occupations: A Comparative Analysis of the Impact of Automation on Occupations in Ireland," IGEEES, 2018.
34. C. Martinez-Fernandez, C. Hinojosac and G. Miranda, "Green jobs and skills the local labour market implications of addressing climate change," OECD, 2010
35. S. Khatiwada and M. K. Maceda Veloso, "NEW TECHNOLOGY AND EMERGING OCCUPATIONS: EVIDENCE FROM ASIA," ASIAN DEVELOPMENT BANK, 2019
36. H. Bakhshi, J. M. Downing, M. A. Osborne and P. Schneider, "The Future of Skills; Employment in 2030," Nesta, 2017
37. World Economic Forum, "The Future of Jobs Report," World Economic Forum, Geneva, 2018
38. International Monetary Fund, "World Economic Outlook," International Monetary Fund, 2019
39. J. Hawksorth, R. Berriman and S. Goel, "Will robots really steal our jobs?: An international analysis of the potential long term impact of automation," Pricewaterhouse Coopers, 1-47, 2018
40. Deloitte, "The Future of Work is Now: Is APAC Ready?," Deloitte Touche Tohmatsu., 2021
41. OECD, "OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work," OECD, Paris, 2019
42. Stanford University, "Gathering Strength, Gathering Storms: The One Hundred Year Study on Artificial Intelligence (AI100)," Stanford University, 2021
- university Human-centered Artificial Intelligence, Industry Brief, 2021.
14. EPRS, "Digital Automation and the Future of Work. Brussels," European Union., 2021.
15. J. Badet, "AI, Automation and New Jobs," Open Journal of Business and Management, edition.9, pp 2452-2463, 2021.
16. D. Acemoglu, and P. Restrepo, "Artificial Intelligence, Automation and Work," NBER Working Papers No. 24196, National Bureau of Economic Research, 2018
17. W. Dauth, S. Findeisen, J. Südekum و N. Wößner, "German Robots the Impact of Industrial Robots on Workers," CEPR Discussion Paper No. 12306, Centre for Economic Policy Research, 2018.
18. D. h. Autor, "WHY ARE THERE STILL SO MANY JOBS? THE HISTORY AND FUTURE OF WORKPLACE AUTOMATION AND ANXIETY.," MIT IDE RESEARCH BRIEF, 2016.
19. J. Anderson L. Rainie, "Artificial Intelligence and the Future of Humans," Pew Research Center, 2018
20. A. Berg, E. Buffie و L. Zanna, "Should We Fear the Robot Revolution? (The Correct Answer is Yes)," IMF WORKING PAPERS, 2018
21. McKinsey Global Institute, "Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation," New York: McKinsey Global Institute, 2017
22. C. Frey and M. Osborn, "THE FUTURE OF EMPLOYMENT: HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBS TO COMPUTERISATION?," 2013
23. M. Artanz, T. Gregory and U. Zierahn, "The risk of automation for jobs in OECD countries: A comparative analysis," OECD, 2016
24. McKinsey Global Institute, "Notes from the frontier: Economy, Modeling the impact of AI on the world," New York: McKinsey Global Institute, 2018
25. PWC, "The macroeconomic impact of artificial intelligence," PWC, 2018
26. J.-H. Chang and P. Huynh, "Job Creation and Local Economic Development 2018: Preparing for the Future of Work," Geneva: ILO., 2016
27. L. Nedelkoska and G. Quintini, "Automation, skills use and training, OECD Social, Employment and Migration,"





بیست و چهارمین همایش رتبه‌بندی شرکت‌های برتر ایران (IMI-100)

اشاره

است تا این مؤسسه مالی به دومین بنگاه بزرگ ایران تبدیل شود. فولاد مبارکه با یک پله صعود در جایگاه سومین بنگاه بزرگ ایران قرار گرفته است، ضمن اینکه ایران خودرو با دو پله صعود، رتبه هفتم بزرگ‌ترین شرکت‌های ایران را به خود اختصاص داده است. نتایج رتبه‌بندی امسال نشان می‌دهد که سهم صد شرکت اول از کل فروش ۵۰۰ شرکت، ۸۶/۹ درصد و صد شرکت دوم ۹/۵ درصد است. صد شرکت اول ۷۱/۴ درصد از اشتغال‌زایی کل ۵۰۰ شرکت برتر را سپهیم هستند. این نتایج مشخص می‌کند که میزان صادرات صد شرکت اول ۹۲/۵ درصد از کل صادرات ۵۰۰ شرکت برتر است. در ادامه گزیده‌ای از سخنرانی ابوالفضل کیانی بختیاری، مدیرعامل سازمان مدیریت صنعتی و مجید درویش، مدیر مرکز رتبه‌بندی شرکت‌های برتر را می‌خوانید.

همایش بیست و چهارمین سال رتبه‌بندی شرکت‌های برتر ایران در تاریخ چهارم بهمن ماه سال جاری با حضور جمعی از مسئولان و مدیران ارشد بنگاه‌های برتر کشور با رعایت پروتکل‌های بهداشتی در مرکز همایش‌های بین‌المللی صداو سیما برگزار شد. ۵۰۰ شرکت بزرگ و برتر کشور در این همایش، برپایه شاخص اصلی میزان فروش شرکت‌ها و ۳۲ شاخص دیگر معرفی شدند. در این دوره شرکت‌های صنایع پتروشیمی خلیج فارس، بانک ملت، فولاد مبارکه اصفهان، پالایش نفت بندرعباس، سرمایه‌گذاری پارس آریان، سرمایه‌گذاری غدیر، ایران خودرو، گروه مپنا، بانک صادرات ایران و گروه گسترش نفت و گاز پارسیان بر اساس شاخص فروش به ترتیب حائز رتبه اول تا دهم شدند. با تداوم صدرنشینی شرکت پتروشیمی خلیج فارس، صعود چهارپله‌ای بانک ملت موجب شده

به راه‌حل نوآورانه است. هنر رهبران تفکر درباره تفکر است. آگاهی از اینکه در هر موقعیتی و در مواجهه با هر مسئله‌ای، باید از کدام هوش و تفکر استفاده کرد. هوش نوآوری پاسخی برای مسائل پیچیده، غیرخطی و پیش‌بینی‌ناپذیر است بنابراین استفاده از این هوش برای مسائل خطی و تکرارشونده موجب اتلاف زمان برای رسیدن به راه‌حل مناسب، پیچیدگی راه‌حل و صرف منابع زیاد برای اجرای راه‌حل می‌شود. هوش نوآوری در صورت پرورش یافتن، به شکل تفکر نوآورانه بروز می‌یابد. تفکر نوآورانه فرایند حل مسائل از طریق کشف، ترکیب و مرتب کردن ایده‌ها (تفکر واگرا) برای رسیدن به بهترین روش جدید حل مسئله (تفکر همگرا) است.

سخنران چهارمین عامل از عوامل برتری و پایداری بنگاه‌های بزرگ را توجه به رویکرد دولت‌ها در صنعت سبز دانست. سبزشازی صنایع موجود به معنای اصلاح فرایندهای صنایع موجود

آن می‌باشد. در پاسخ به این پرسش که آیا هوش نوآوری برای محیط غیر قابل پیش‌بینی کافی است؟ گفته شد: رهبران علاوه بر هوش نوآوری به دو نوع هوش دیگر نیاز دارند. هوش هیجانی و هوش تحلیلی. هوش نوآوری، شناسایی مسئله با رویکردی نوآوری و کشف راه‌حل‌های جدید برای آن است. از سوی دیگر هوش تحلیلی استفاده از سواد و مهارت‌های ریاضی برای شناسایی و حل مسئله، استفاده از حافظه برای حل مشکلات پیچیده و استفاده از منطق برای حل مسئله است. اما هوش هیجانی، خودمدیریتی، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط است. سخنران، تفکر واگرا و تفکر همگرا را ابزارهای هوش نوآور دانست و گفت: تفکر واگرا تولید انبوهی از راه‌حل‌های جدید برای یک مسئله از طریق ترکیب، تجزیه یا مرتب کردن ایده‌های موجود و جدید است و تفکر همگرا اصلاح ایده‌ها و اکتشاف بهترین جنبه‌های هر ایده برای رسیدن

ابوالفضل کیانی بختیاری، مدیرعامل سازمان مدیریت صنعتی، در خصوص عوامل برتری و پایداری بنگاه‌های بزرگ اظهار داشت: هوش نوآوری که توانایی شناختی انسان برای مشاهده مشکلات و فرصت‌ها به شیوه‌ای جدید و کشف راه‌حل‌های جدید در پاسخ به چالش‌های پیچیده است، یکی از عوامل برتری و پایداری بنگاه‌های بزرگ است، به عبارت دیگر هوش نوآوری پاسخی به پیچیدگی است و نیاز رهبران در محیط‌های پیش‌بینی‌ناپذیر است. محیط‌های امروز محیط‌های پرتغییر، با پیچیدگی بالا، پرابهام با عدم قطعیت است که عدم اطمینان، تغییرات سریع، ابهام و پیچیدگی را به همراه دارد. اشتباهات رایج در این محیط شامل رویکرد دستوری به نوآوری، ساده‌انگاری مسائل پیچیده، محدود کردن سطح نوآوری به رهبران و مدیران ارشد، نداشتن استراتژی و برنامه نوآوری و ضعف دانشی رهبران درباره نوآوری و شیوه پیاده‌سازی

را ایجاد کرده‌اند. طی ۱۰ سال (۹۳-۱۳۸۳)، سهم بنگاه‌های بزرگ در ایجاد ارزش افزوده در حدود ۹۰ درصد بوده است. از مقایسه این دو آمار نتیجه می‌گیریم که بنگاه‌های بزرگ اقتصادی در ایران شغل‌هایی ایجاد می‌کنند که در مقایسه با بنگاه‌های کوچک و متوسط، تأثیر بیشتری در رشد اقتصادی و رفاه اجتماعی دارند.

وی در مورد روش‌شناسی رتبه‌بندی گفت: یک شرکت، در شاخص‌های مختلف، رتبه‌های متفاوتی می‌گیرد و به عبارت دیگر، در این نوع رتبه‌بندی‌ها، شاخص‌های مختلف با هم ترکیب نمی‌شوند تا در مجموع، به یک شرکت، یک رتبه تعلق گیرد. باید توجه داشت هر فهرست رتبه‌بندی مربوط به چه شاخصی است، فهرست مزبور، صرفاً جایگاه شرکت‌ها را از جنبه همان شاخص مشخص می‌کند و نه از تمام جنبه‌ها. شاخص‌های رتبه‌بندی، شاخص‌های کمی (مقداری) هستند و مقادیر آنها از صورت‌های مالی حسابرسی و تایید شده شرکت‌ها استخراج می‌شود. رتبه شرکت‌ها در شاخص مورد نظر، براساس مقادیر عددی به وسیله نرم افزار مشخص می‌شود و هیچ‌گونه ارزیابی و قضاوتی توسط اجراکنندگان رتبه‌بندی صورت نمی‌گیرد. از ویژگی‌های رتبه‌بندی IMI-100، شفافیت بالای آن است، به طوری که رتبه هر شرکت در هر شاخص، به راحتی قابل بررسی و صحت‌گذاری است.

وجود سه شرکت با درآمد بیش از ۱۰۰ هزار میلیارد تومان در فهرست ۵۰۰ شرکت برتر، گویای رشد چشمگیر درآمد بنگاه‌های بزرگ کشور است. شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس با بیش از ۱۴۶ هزار میلیارد تومان درآمد، بزرگ‌ترین شرکت ایران است. این شرکت به‌عنوان بزرگ‌ترین بنگاه اقتصادی کشور، در زمینه فروش نسبت به آمار سال گذشته، رشد ۸۰ یا ۸۵ درصدی را به دست آورده است. در رتبه‌های دوم تا دهم نیز نام شرکت‌های بانک‌ملت، فولاد مبارکه اصفهان، پالایش نفت بندرعباس، سرمایه‌گذاری پارس آریان، سرمایه‌گذاری غدیر، ایران خودرو، مپنا، بانک صادرات ایران و گروه گسترش نفت و گاز پارسیان دیده می‌شود. از نکات جالب درباره فهرست شرکت‌های برتر ایران در سال ۱۳۹۹، رشد اسمی ۷۶/۳ درصدی و رشد واقعی ۲۳/۶ درصدی آنها در زمینه فروش نسبت به سال قبل از آن است؛ اعدادی که به شکل چشمگیری بالاتر از رشد سال گذشته بوده و گویای رشد بنگاه‌های اقتصادی در سال ۱۳۹۹ است.

کشور و شفاف‌سازی فضای کسب‌وکار است. رتبه‌بندی شرکت‌ها از نظر میزان اثرگذاری در اقتصاد ملی، گسترش رقابت بین بنگاه‌های اقتصادی و استفاده از نتایج رتبه‌بندی برای کمک به برنامه‌ریزی اقتصادی در کشور صورت می‌پذیرد. رتبه‌بندی‌های مشابه IMI-100 در سطح جهان رتبه‌بندی Fortune 500 است که ۵۰۰ شرکت بزرگ دنیا را رتبه‌بندی می‌کند. در سطح منطقه، رتبه‌بندی DS100 که صد شرکت بزرگ کشورهای عضو سازمان همکاری اسلامی را رتبه‌بندی می‌کند و در سطح کشوری در کشورهای آمریکا، کانادا، ترکیه، هندوستان و غیره انجام می‌شود. رتبه‌بندی IMI-100 در سال ۱۴۰۰ شامل ۵۰۰ شرکت است. ۵۰۰ شرکت براساس بالاترین میزان فروش (درآمد) مشخص می‌شوند. ۵۰۰ شرکت براساس میزان فروش به پنج دسته‌صنعتی تقسیم می‌شوند و شرکت‌های هر دسته براساس ۳۲ شاخص دیگر با هم مقایسه و رتبه‌بندی می‌شوند. به این نحو شرکت‌هایی با هم مقایسه می‌شوند که از نظر اندازه تاحدودی به هم نزدیک هستند.

جهش فروش ۵۰۰ شرکت برتر

مجید درویش، مدیر مرکز رتبه‌بندی شرکت‌های برتر، در همایش اعلام نتایج بیست و چهارمین سال رتبه‌بندی شرکت‌های برتر گفت: در این رتبه‌بندی، ۵۰۰ شرکت براساس بالاترین میزان فروش (درآمد) مشخص می‌شوند. در فهرست‌های عمومی IMI-100، انواع شرکت‌ها در رشته‌های صنعتی مختلف حضور دارند. ۵۰۰ شرکت براساس میزان فروش به پنج دسته‌صنعتی تقسیم می‌شوند و شرکت‌های هر دسته براساس ۳۲ شاخص دیگر با هم مقایسه و رتبه‌بندی می‌شوند. به این نحو، شرکت‌هایی با هم مقایسه می‌شوند که از نظر اندازه تاحدودی به هم نزدیک هستند. تعداد شاخص‌های مورد ارزیابی در فهرست‌های عمومی ۳۳ شاخص است. درویش در ارتباط با اهمیت و نقش شرکت‌های بزرگ برای اقتصاد کشورها گفت: در فهرست ۵۰۰ شرکت بزرگ دنیا، چین بیشترین تعداد شرکت را دارد و کشورهای آمریکا، ژاپن، آلمان، فرانسه و بریتانیا در مقام‌های بعدی قرار دارند. اما سهم آمریکا از نظر میزان درآمد در فهرست فورچون ۵۰۰ بالاترین و چین، ژاپن، آلمان، فرانسه و بریتانیا در رتبه‌های بعدی قرار دارند. مطابق آخرین آمار موجود، در اشتغالزایی کل صنایع بزرگ، متوسط و کوچک در ایران، صنایع بزرگ ۴۷ درصد اشتغال

(صرف نظر از اندازه، بخش یا مکان) به‌گونه‌ای که در تمام مراحل پیش، حین و پس از تولید (محصول یا خدمت) کمترین آثار زیست‌محیطی ممکن ایجاد گردد. برخی از اقدامات اساسی در سبزشازی، استفاده کارا تر از منابع، استفاده از منابع تجدیدپذیر، حداقل استفاده از سوخت‌های فسیلی و حداقل تولید گازهای گلخانه‌ای است. از سوی دیگر، توسعه صنایع سبز، توسعه کسب‌وکارها و صنایعی که هدفشان ایجاد پایداری در محیط زیست می‌باشد. صنایعی نظیر بازیافت مواد، مدیریت ضایعات، تصفیه آب، حمل‌ونقل ضایعات و غیره. دوگانه‌زدایی دیگر رویکرد دولت‌ها در صنعت سبز است. در صنعت سنتی، فعالیت صنعتی به معنی «خیر» در رشد اقتصادی و «شر» برای محیط زیست است. اما در صنعت سبز، زوجیت خیر اقتصادی و شر اقتصادی از بین می‌رود و زوج جدید تشکیل می‌شود: خیر اقتصاد و خیر محیط زیست. تزویج‌زدایی توجه دولت‌ها، سیاست‌گذاران و فعالان صنعتی به این موضوع است که نرخ رشد فشار بر محیط زیست همواره باید کمتر از نرخ رشد اقتصادی باشد. چهارمین رویکرد صنایع دوستدار محیط زیست است. صنایعی از مواد اولیه پایدار برای تولید استفاده می‌کنند و محصولات دوستدار محیط زیست تولید می‌کنند. محصولات دوستدار محیط زیست محصولاتی هستند که هم در چرخه تولید، هم مصرف و هم بازیافت، آسیبی به محیط زیست وارد نمی‌کنند. رشد اقتصادی صنایع سبز نشان‌دهنده افزایش اقبال عمومی به این صنایع است. توجه عمومی به مسئولیت اجتماعی شاید در آینده صنایع غیرسبز، به‌طور روزافزونی مورد اقبال کمتر عمومی قرار گیرند و ایجاد الزامات قانونی در مورد گازهای گلخانه‌ای برای کشورهای در حال توسعه (توافق‌نامه پاریس و موارد مشابه) صنایع زیست‌سازگار را توجیه می‌کنند.

کیانی در ادامه به تاریخچه بیست و چهار سال متوالی رتبه‌بندی شرکت‌های برتر از سال ۱۳۷۷ پرداخت. در سال آغاز این رتبه‌بندی، شرکت‌های برتر ایران از نظر شاخص میزان فروش رتبه‌بندی و معرفی می‌شدند. میزان اثرگذاری یک بنگاه اقتصادی در ابعاد اقتصاد ملی با میزان فروش آن رابطه مستقیم دارد. بنابراین در رتبه‌بندی سال ۱۳۷۷ تعداد شاخص‌های مورد ارزیابی یک شاخص و گزارش نتیجه رتبه‌بندی در یک بروشور چهار صفحه‌ای گنجانده شد. اما مهمترین اهداف رتبه‌بندی شرکت‌های برتر ایران تولید اطلاعات در مورد بنگاه‌های اقتصادی