



## نشست تخصصی نقش سرمایه انسانی ۱۴۰۰/۰۱/۲۵

سخنران: دکتر صدرالدین صدری نوش آبادی



وقتی که تصدیع می‌کنم، مفید فایده باشم و انشالله در پایان جلسه هم خود من توانسته باشم مطلبی یاد گرفته باشم و هم یک یادآوری برای همه حضار و شرکت کنندگان باشد. من می‌خواهم عرایض خود را بایک یاد اوسلاید ابتدایی آغاز کنم.

### جایگاه منابع انسانی در مزیت رقابتی

نقش و اهمیت منابع انسانی یا سرمایه‌های انسانی، فارغ از اینکه چه عنوانی بر روی آن بگذاریم، جایگاهشان را در ایجاد مزیت رقابتی و حفظ جایگاه سازمان‌ها در رقابت‌ها مشخص می‌کند. اگر ما سرمایه‌های هر سازمانی را به دو دسته کلی که مرسوم است تقسیم کنیم، یک سرمایه مشهود و یک سرمایه نامشهود داریم.

صحبت کردن درباره اهمیت منابع انسانی و نقش آن در توسعه، امری سهل و ممتنع است. سهل از این جهت که وقتی صحبت از منابع انسانی می‌شود، شما می‌توانید در منابع به وفور در رابطه با اهمیت منابع انسانی و نقش آن در توسعه مطلب پیدا کنید، ممتنع است از این جهت که واقعاً امر پیچیده توجه به انسان در سازمان با همه این منابع در دسترس، وجود و ابعاد ناشناخته‌ای دارد که اگر ما به صورت خطی به این مسأله نگاه کنیم می‌تواند سازمان ما را به بیراهه ببرد؛ به هر حال، از جهت انفعال امر، دوستان فرمودند بnde مطالبی را عرض خواهم کرد، سعی خواهم کرد با یک نگاه به نظر خودم شاید از نظر دوستان این عرض بnde مصنوع نباشد، اما از نظر خودم یک نگاه جدیدتری به این مسأله نگاه کنم و بتوانم به اندازه



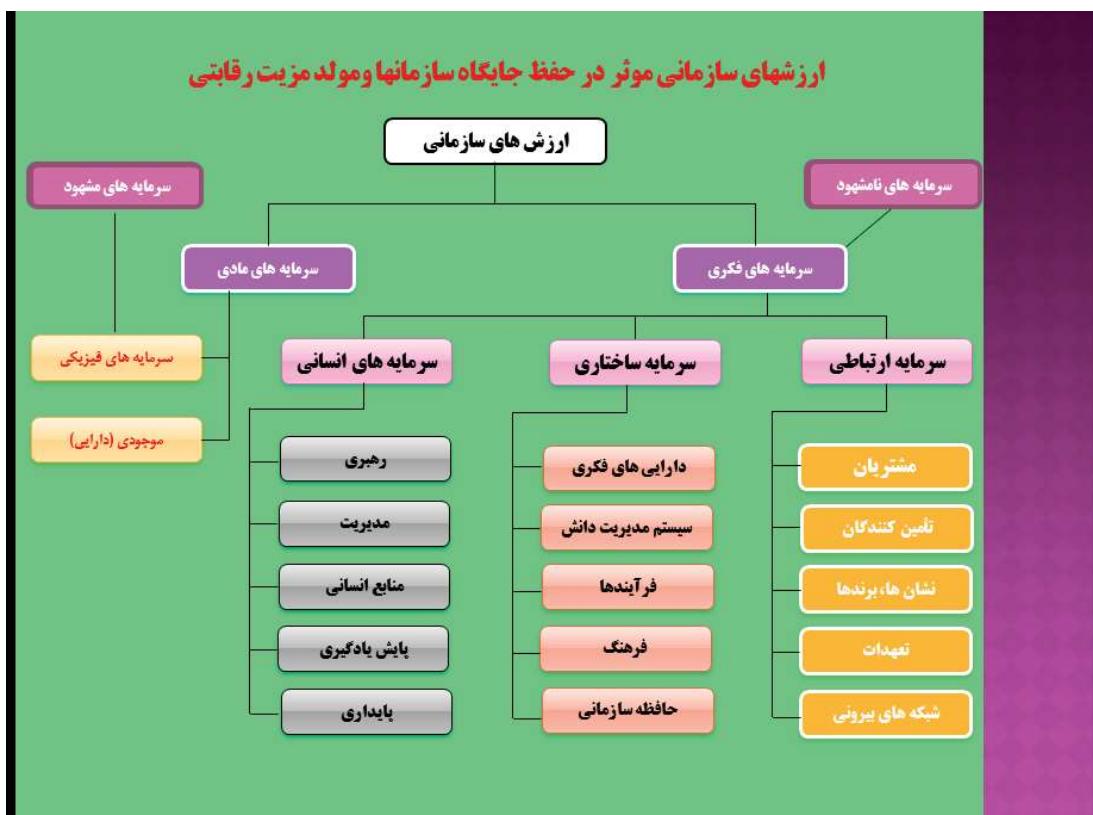
دارد-بخواهید یک ساختمان خود را به سازمان دیگر واگذار کند؛ هزار دلیل می‌آورند که این مساله امکان پذیر نیست؛ ولی همین سازمانی که برای واگذاری ساختمان این قدر مقاومت می‌کند، به راحتی از منابع انسانی خود در انتقال به سازمان‌های دیگر یا ماموریت به سازمان‌های دیگر می‌گذرد. با این عمل که در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد، مگر غیر از این است که ارزش ساختمان برای مدیران ما از ارزش منابع انسانی بیشتر است؟ ما هر سال در قوانین متعدد داریم که سازمان‌ها و وزارت‌خانه‌ها مکلف هستند ساختمان‌های مازاد خود را اعلام و واگذار کنند؛ اما چنین اتفاقی نمی‌افتد، ولی تحرک انسانی بین سازمان‌ها به راحتی انجام می‌شود. گذشته از این نگاه انتقادی که عرض کردم، در این مورد واقعیت علمی در حوزه سرمایه‌های مشهود و ناممشهود چه بوده است؟

### سرمایه مشهود

سرمایه‌های مشهود که علی‌رغم اینکه ما ادعا می‌کنیم، ارزش آنها روز به روز در نقش آفرینی در سازمان‌ها کم می‌شود؛ ولی همواره مورد توجه ویژه مدیران و دست‌اندرکاران سازمان است.

### سرمایه‌های ناممشهود

دسته دوم، سرمایه‌های ناممشهود است که با وجود اینکه مبتنی بر متون علمی و نقش اهمیت آنها در ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌هاست؛ ولی عملاً مورد توجه ویژه قرار نگرفته است. برای مثال، اگر از یک سازمانی -در عصری که اعتقاد بر این است که سرمایه‌های ناممشهود، ارزشی به مرتب بیشتر از سرمایه‌های مشهود



اسلاید ۱: سرمایه‌های مشهود و ناممشهود در سازمان‌ها

جعبه وجود دارد، حالا ممکن است یکی دیگر بشود به آن اضافه کرد؛ ولی در بخش سرمایه‌های ناممشهود و عمدتاً سرمایه‌های فکری، سه زیرمجموعه وجود دارد که تحت عنوان سرمایه‌های انسانی، سرمایه‌های ساختاری و سرمایه ارتباطی نام‌گذاری شده است. سرمایه انسانی به عنوان یکی از حوزه‌های سرمایه‌های فکری و به عنوان یکی از مقاصد سرمایه ناممشهود، عمدتاً سرمایه‌های ناممشهود

اسلایدی که دوستان مشاهده می‌کنند، عمدتاً به صورت چارت سازمانی در آورده‌ایم تا قریب به ذهن باشد. این جعبه‌هایی که شما در ساختار سازمان می‌بینید، در بالا دو جعبه وجود دارد که یکی را تحت عنوان سرمایه‌های مشهود و یکی دیگر را تحت عنوان سرمایه‌های ناممشهود نام‌گذاری کردیم. در سرمایه‌های مشهود؛ سرمایه‌های مادی، فیزیکی، گردش مالی و غیره مطرح است. می‌بینیم فقط دو



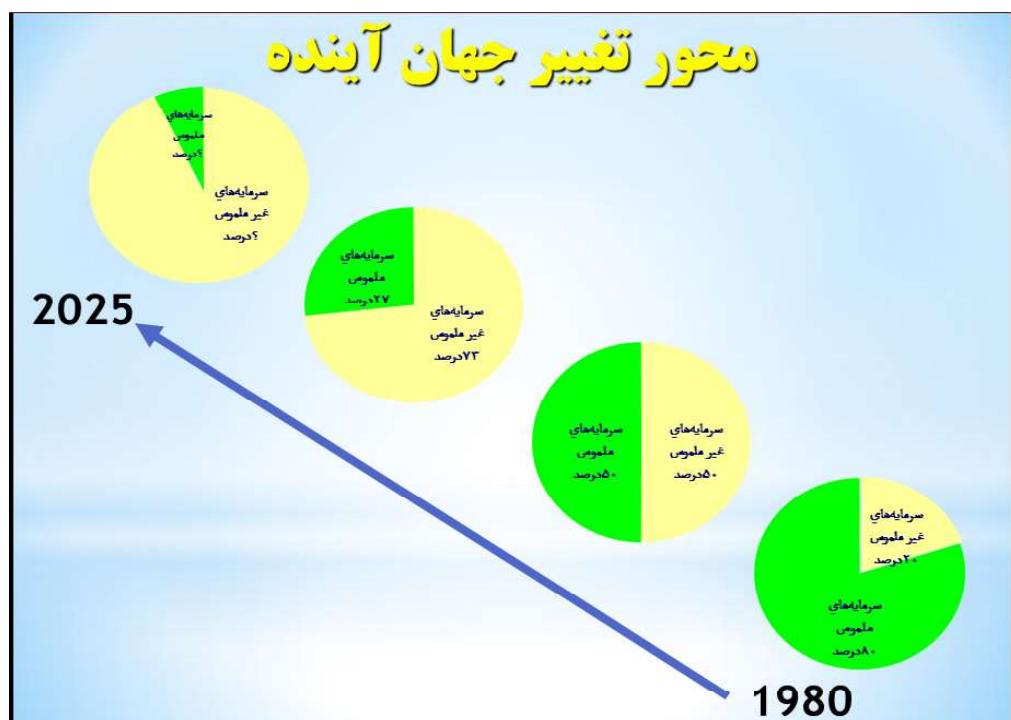
به دو دسته حافظه انسانی و غیرانسانی تقسیم کنیم، حداقل حافظه انسانی سازمان مربوط به سرمایه انسانی است؛ اینکه می‌گوییم حافظه انسانی و غیرانسانی، یعنی یک‌هارد می‌تواند یک حافظه سازمان باشد؛ این حافظه غیرانسانی می‌شود. اگر حافظه‌ای که افراد در سازمان‌ها دارند خدمت می‌کنند؛ سی‌سال، سی و پنج سال، کمتر یا بیشتر در سازمان‌ها کار می‌کنند، منبع اصلی اطلاعات و دانش و خرد، سازمان هستند. این‌ها حافظه سازمان هستند؛ پس می‌بینید که بخش اعظم آنچه تحت عنوان ساختار هم در سرمایه نامشهود مطرح می‌شود، دوباره به سرمایه انسانی سازمان بازمی‌گردد. در بخش سوم هم همین مسأله نمود دارد؛ وقتی که ما صحبت از مشتریان می‌کنیم، یک قسمتی، مشتریان داخلی سازمان هستند؛ یک بخشی هم مشتریان خارجی سازمان هستند؛ مشتریان مگر غیر از منابع انسانی هستند؟ این را به صورت چارت و مقدمه بیان کرد و با یک اسلامید دیگر، مسیر تغییر جهان آینده را نشان می‌دهم و به مطالبی می‌پردازم که چه خطراتی ما را تهدید می‌کند و چگونه ما می‌توانیم در حوزه منابع انسانی در سازمان با این خطرات و غلبه بر آنها مواجه باشیم.

### محور تغییر جهان آینده و رسالت منابع انسانی

را تشکیل می‌دهد، چرا عمدۀ؟ شما ممکن است این چارت را مورد ایراد قرار دهید و بفرمایید مثلاً شما در سرمایه انسانی پنج جعبه گذاشتید، در سرمایه ساختاری هم پنج جعبه گذاشتید و در سرمایه ارتباطی هم پنج جعبه گذاشتید. اگر سرمایه‌های فکری را به طور مساوی بین سرمایه‌های نامشهود تقسیم کنیم، چرا سرمایه انسانی را سرمایه غالب، سرمایه‌های نامشهود می‌نامیم؟ دلیل این امر در محتوای این باکس‌ها نهفته است. در سرمایه انسانی مباحثی مثل: رهبری، مدیریت، منابع انسانی، پایش یادگیری و پایداری منابع انسانی مطرح شده است. در سرمایه‌های ساختاری، دارایی‌های فکری، سیستم مدیریت دانش، فرهنگ، حافظه سازمانی و فرآیندها مطرح شده است.

### مدیریت دانش و نقش آن در سرمایه نامشهود سازمان

وقتی ما صحبت از مدیریت دانش می‌کنیم، مگر نه این است که مدیریت دانش توسط انسان‌ها صورت می‌گیرد؟ درست است که مبنای مدیریت دانش، بر پایه فناوری و بر پایه انسان است؛ ولی مدیریت دانش بدون انسان در سازمان معنا و مفهومی ندارد یا وقتی که ما صحبت از حافظه سازمانی می‌کنیم، اگر حافظه سازمانی را



اسلاید ۲: محور تغییر جهان آینده

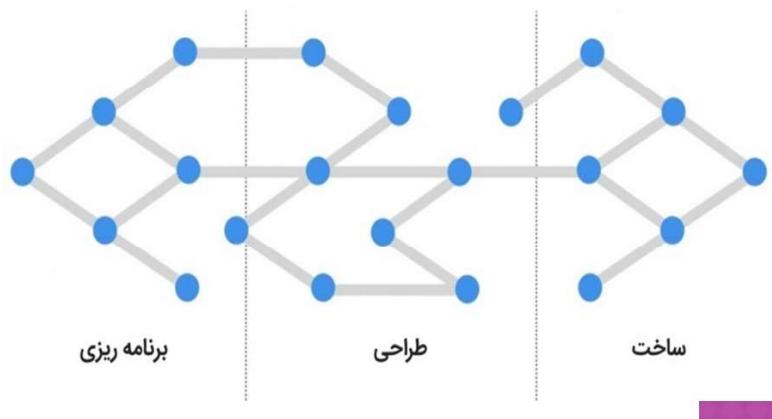


پس اولین نکته و نقطه عدم قطعیت در ارزش‌گذاری، سرمایه‌های مشهود و نامشهود آینده است. بینیم چرا عدم قطعیت؟ چرا تردید ایجاد شده است؟ اساساً در حوزه آینده‌پژوهی، مسائل عدم قطعیت‌های محیطی به عنوان کلیدی‌ترین واژه‌ها از آن تعبیر می‌شود؛ یعنی مادر آینده و نگاه در آینده، یا بدین معنای مسئله عدم قطعیت‌ها توجه لازم داشته باشیم. در این مسئله هم همین است، برای اینکه من خود را توجیه کنم که چرا این عدم قطعیت وجود دارد، دو تا وضعیت ممکن است پیش بباید و چه کاری کنیم که آن وضعیتی که مورد نظر و اعتقاد ما است، پیش بباید؛ اول یک هشدار بدھیم، تلاش‌های بسیار زیادی می‌شود که در آینده نزدیک، انسان‌ها به عنوان یک عامل انجام کار در سازمان‌ها هویت داشته باشند. یک زنجره‌ای از عوامل به وجود می‌آید که بعضی از کسانی که اعتقاد بیش از اندازه به فناوری‌های دارند، معتقد‌هستند که زمانی خواهد رسید که انسان‌ها در سازمان‌ها، فقط خرده‌کارهایی انجام خواهند داد که ماشین‌توانند انجام بدهند؛ نشانک‌هایی هم پیدا می‌شود، امروز انواع ربات‌های انسان‌نما برای انجام بسیاری از کارهایی که قبلاً انسان انجام می‌داد، ساخته شده است: ربات آتش‌نشان، ربات گارسون و این‌ها نشانک است؛ معنای نشانک، این نیست که این اتفاق خواهد افتاد، بلکه یعنی یک سیگنال ضعیفی که به ما هشدار می‌دهد. امروز ربات گارسون ساخته شده است. این سیگنال ضعیف را به ما اعلام می‌کند که فردا ممکن است ربات مدیر ساخته شود؛ در نتیجه، این رویکرد و این نگاه، همواره نقش انسان و فعالیت‌های انسانی را در سازمان‌ها تهدید و محدود می‌کند.

تقریباً از دهه هشتاد، کمی کمتر از سال ۱۹۷۵ به این طرف که بحث مربوط به سرمایه‌های مشهود و نامشهود در متون علمی، خود را نشان داد و تبیین شد؛ ارزیابی‌ها نشان می‌دهد که نسبت سرمایه‌های مشهود به نامشهود در وادی امر، هفتاد یا هشتاد درصد ارزش رقابت مزیتی را یا ارزش سازمان را سرمایه‌های نامشهود بوده است می‌زد. تنها بیست درصد ارزش برای سرمایه‌های نامشهود بوده است و رفته‌رفته، سرمایه‌های نامشهود که قسمت عمده آن سرمایه‌های انسانی هستند، خود و ارزشان را گسترش دادند و جا و عرصه را برای سرمایه‌های مشهود تنگ کردند؛ به گونه‌ای که در سال‌های ۲۰۰۰ یا سال‌های ابتدایی هزاره سوم، نسبت سرمایه‌های مشهود و نامشهود در ایجاد مزیت رقابتی بر عکس شد؛ یعنی ارزیابی‌ها این را نشان می‌دهد، به گونه‌ای که حدود ۷۵ درصد ارزش‌گذاری سازمان برای ایجاد مزیت رقابتی به سرمایه‌های نامشهود داده شد و حدود ۲۵ درصد (اگر بخواهیم دقیق بگوییم ۲۷-۲۳) درصد است، حدودی چون سال‌های آن را اینجا دقیق بررسی نمی‌کنیم). این نسبت از دهه هشتاد تا ابتدای سال‌های دو هزار بر عکس شد. الان ما در سال ۲۰۲۱ هستیم، چه اتفاقی برای سرمایه‌های نامشهود و مشهود می‌افتد و ارزش‌گذاری آن را چگونه باید انجام دهیم؟ این مسئله در هاله‌ای از عدم قطعیت وجود دارد؛ یعنی ما با اطمینان نمی‌توانیم بگوییم که نقش سرمایه‌های نامشهود نسبت به سرمایه‌های مشهود کماکان بر اساس روند سال‌های قبل پیش خواهد رفت. در ادامه، بحث را روی همین مسئله قرار می‌دهم.

### عدم قطعیت در ارزش‌گذاری

**در گذشته همه کارها توسط انسانها انجام می‌شده است  
نقاط آبی عامل‌های انسانی هستند.**

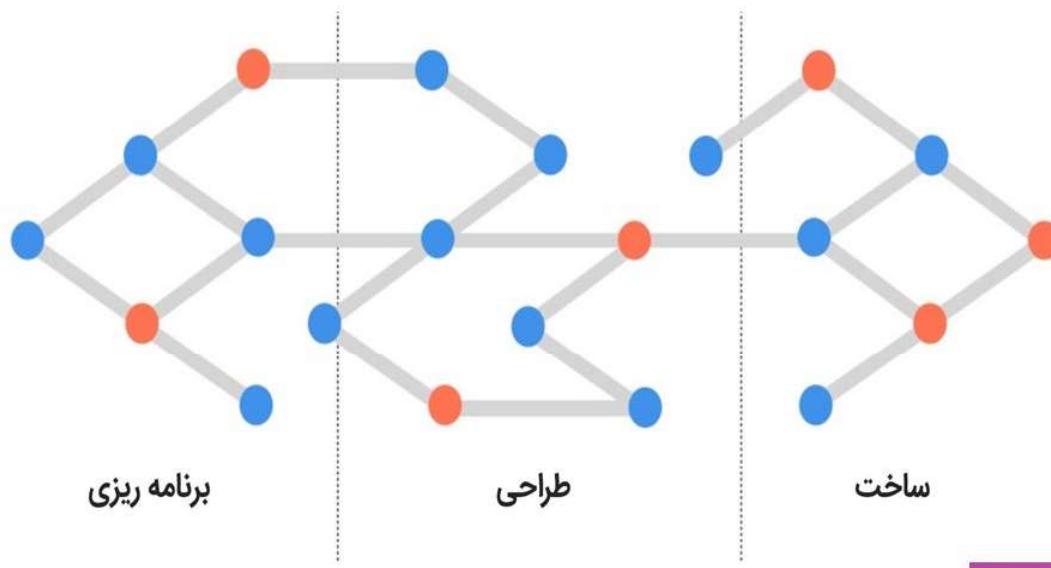


اسلاید ۳: انجام کارها توسط انسان در گذشته



اگر من بخواهم این را در قالب تصویر به شما نشان بدهم، نقاط آبی، انسان‌ها هستند. در حوزه برنامه‌ریزی؛ طراحی و اجرا یا که در این تصویر می‌بینید، گذشته نه چندان دور را نشان می‌دهد. ساخت همه کارها توسط انسان انجام می‌شد.

### در حال حاضر ماشین‌ها به کمک انسانها آمده‌اند نقاط قرمز عامل‌های ماشینی هستند.

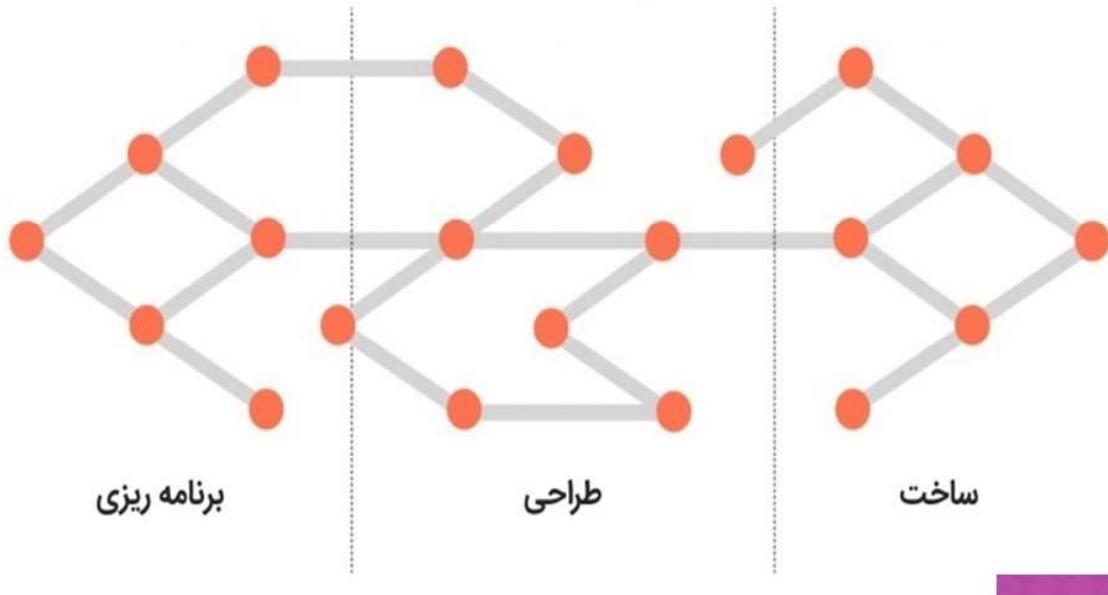


اسلايد ۴: انجام کارها به کمک ماشین‌ها

طراحی و اجرا را توسط ماشین انجام بدهد. اگر روزی به این مساله امروز آیا همه نقاط سازمان ما آبی است؟ قطعاً بمن همراه می‌کنید که چنین چیزی نیست. نقاط قرمزی که وارد سازمان شده است، ماشین‌ها هستند. می‌بینیم که بخشی از فعالیت‌های سازمان را ماشین‌های انجام می‌دهند، نقاط قرمز و برخی هارالنسان انجام می‌دهد؛ یعنی یک اشتراک بین انسان و ماشین در انجام وظایف حاصل شده است. آنها یکی که با آن رویکرد هشدارآمیز حرکت می‌کنند، امیدوار به این روز هستند؛ یعنی اینکه سازمانی که کل فرآیند برنامه‌ریزی، خواهد داد.



## با گذر زمان ماشین‌ها کنترل امور را عهده دار خواهند شد.



اسلاید ۴: انجام کارها به کمک ماشین‌ها

را در سازمان‌ها برای آینده داریم. من این مطلب را بارها عرض کرده‌ام. در جهان پرشتاب تغییر، این هشدار را می‌دهند که آن چیزی که شما به عنوان جهان پرشتاب تغییر از آن یاد می‌کنید، هنوز نرسیده است. از دهه سی به بعد، انفجار تغییرات حاصل خواهد شد؛ چه اتفاقی خواهد افتاد، نمی‌دانیم. حال با این تفاسیر، آیا نقش منابع انسانی کمرنگ خواهد شد، بلی یا خیر؟ ما چگونه این نقش را حفظ کنیم؟

### نفرین اودی

برای پاسخ بلی، یعنی اینکه نقش منابع انسانی کمرنگ است، از یک استعاره تحت عنوان نفرین اودین استفاده کرده‌ام. نفرین اودین را حتماً همه شنیده‌اند، اشاره دارد به یک اختلال تنفسی که در حالت خواب به انسان‌ها دست می‌دهد و مغز به عنوان فرمانده بدن نمی‌تواند یا فراموش می‌کند که دستور تنفس به ریه‌ها را بدهد. این را نفرین اودین می‌گویند (به سابقه اودین نمی‌خواهم اشاره کنم؛ آنها خودشان به اصطلاح از یک استعاره‌ای از اسم

ولی اگر ما بخواهیم نقش انسان را همواره به عنوان اصلی‌ترین عامل انجام امور در نظر بگیریم، ناگزیر هستیم برویم بالای این ماشین‌سوار بشویم، یعنی همواره خود را ارتقا دهیم؛ به گونه‌ای که ما کارهایی انجام دهیم که این ماشین‌تواند انجام دهد. ما در یک سازمان منفرد صحبت می‌کنیم، سازمان‌هایی خواهند بود که افراد فرهیخته‌ای خواهند داشت که این ماشین‌ها را می‌سازند، ولی وقتی این ماشین‌ها ساخته شد، در همه سازمان‌های دیگر این ماشین‌ها کار می‌کنند. اگر ما برویم در سازمان، بالای ماشین‌سوار شویم، دیگر این نگرانی وجود نخواهد داشت که روزی فرام رسد که همه کارها را ماشین‌ها انجام دهند. این هشدار در حقیقت رسالت ما را به عنوان مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها پیچیده‌تر می‌کند.

با این توضیحاتی که در چند اسلاید گذشته دادم، سوال اساسی این است، آینده منابع انسانی چه خواهد شد؟ آیا نقش منابع انسانی در سازمان‌ها کمرنگ خواهد شد؟ دو پاسخ خواهد داشت. یک عدم قطعیت وجود دارد، یک بلی، دو خیر. چگونه بلی و چگونه خیر. همه این‌ها را بیان می‌کنم تا بینیم چگونه ما یک نقش سازنده و مهمی



### الف. مهارت‌های توامندسازی

۱. اینکه هر آنچه جدید است را الان بدان بپردازیم، در رابطه با گجت‌های آینده کاوش کنیم؛ تفاوت نوین و نوظهور همین است. در تکنولوژی هم تفاوت نوین و نوظهور همین است.
۲. این دانش نوین و نوظهور را برای چه چیزی می‌خواهید؟ برای مواجهه با شگفتی سازها می‌خواهیم. باصطلاحاً **wild card** لازم داریم.
۳. این رهبری دانش نوین و نوظهور را در سازمان بیاوریم، مدیران منابع انسانی، عامل

### ب. شگفتی سازها چه چیزی هستند؟

وقتی صحبت از شگفتی سازها می‌کنیم، رویدادهایی را می‌گوییم که در حالت عادی انتظار نداریم به وجود پیووندی احتمال وقوع آنها خیلی کم است؛ ولی اگر اتفاق بیفتد، تاثیرات بسیار گسترده‌ای دارد. هیچ مثالی برای شگفتی سازها در زمان حاضر از کرونا مناسب‌تر نیست. تا بهمن سال ۱۳۹۸، کسی اسمی از کرونا شنیده بود؟ کسی فکر می‌کرد که با این تاثیر گسترده در دنیا ظاهر خواهد شد؟ ما باید برویم دانش نوین و نوظهور را برای مواجهه با این شگفتی سازها پیدا کنیم و سازمان و منابع انسانی خود را در برابر این شگفتی سازها توامند کنیم؛ حتی یادگاری است در اسفند ماه گذشته، نه فقط ایران، بلکه دنیا در برابر این شگفتی ساز متعجب شده بود و نمی‌دانست باید چه کار کند. مبارزی رویارویی با این شگفتی سازها، دو واکنش می‌توانیم داشته باشیم که اگر این دو واکنش را رخدان نشان دهیم؛ حتماً و حتماً این اتفاق خواهد افتاد؛ با اینکه دنیا در هر شگفتی سازی، ابتدا رویه انکار را پیش می‌گیرد.

وقتی در کشور ما کرونا پیش آمد، اول انکار شد؛ نه ما هنوز موردی ندیده‌ایم. دومین واکنشی که منجر به ضعف سازمان می‌شود، این است که بیاییم موضع دفاعی بگیریم و پشت آن شگفتی ساز و ضربه‌ای که به ما زده است، پنهان شویم. معمولاً این واکنش دوم اتفاق می‌افتد. برخی از مصاحبه‌هایی که انجام می‌شود در واقع همین اتفاق می‌افتد. برخی از مصاحبه‌هایی که انجام می‌شود در واقع همین واکنش دوم است. (ما گفته بودیم، گوش ندادند). ولی اگر سازمان به معنای عام آن، دانش لازم را در مواجهه با این شگفتی سازها داشته باشد، هیچ وقت این اتفاق نمی‌افتد؛ راه درست چیست؟ راه درست در برخورد با شگفتی سازها این است که اتفاقاً به دل آن شگفتی برویم. راهبرد مناسب رویارویی با آن را پیدا کنیم. همین چیزی که در سازمان‌های اداری ما کم و بیش اتفاق افتاده است. راهبردهای انجام و ظایف سازمان‌ها با قبل از کرونا تغییر کرده است. راهبردهای آموزش کارمندان با قبل از کرونا متفاوت شده است. گفتمان ما در رابطه با مدیریت منابع انسانی متفاوت شده است؛ پس اولین اقدامی که مدیران منابع انسانی باید انجام دهند تا همچنان مزیت رقابتی خود و جایگاهشان را حفظ کنند، با تعبیر و تفاسیری که گفته شد، همواره توامندسازی منابع را برای مواجهه با شگفتی سازها از طریق شناخت دانش نوین و نوظهور مدنظر داشته باشند. گفتم که شگفتی سازها احتمال و قوعشان کم است؛ ولی اتفاق افتاد و تاثیرش هم زیاد است. ویژگی‌های آنها در زیر مطرح می‌شود:

شاهزاده‌ای استفاده کرده‌اند). پس نفرین اودین اشاره دارد به حالت که مغز فراموش می‌کند که دستور بدده ریه‌ها تنفس کنند و این حالت غفلت مغز منجر به مرگ آدم‌ها می‌شود؛ یعنی آنatomی بدن به کلی از هم متلاشی می‌شود. سازمان، آنatomی بدن است؛ این بدن یک مغز و یک قلب و ریه دارد. اگر ما از این استعاره استفاده کنیم و نفرین اودین را در سازمان بیاوریم، مدیران منابع انسانی، عامل اصلی ارتباط موثر در سازمان هستند؛ یعنی دستوردهنده‌ای اصلی هستند. مغز است که دستور می‌دهد نفس بکش یا نکش، اگر یادش برود که دستور بدده یا ندهد باعث مرگ می‌شود. منابع انسانی، آن شریان‌های حیاتی سازمان هستند. ریه و قلب است. اگر آن مغز به این ریه دستور مناسب ندهد، ناچار و بی‌شک، همان اتفاقی که برای آنatomی انسان رخ می‌دهد، برای سازمان هم رخ می‌دهد. اگر این اتفاق افتاد، معلوم است که وقتی مادچار مرگ شدیم، رفتاره نقصی برای مانمی‌ماند که کمرنگ شود. حالا مابا کمی مسامحه می‌گوییم کم کم نقشمان کمرنگ می‌شود؛ پس در حالت اودین حتماً آن نظریه یا رویکرد انجام تمامی امور به وسیله ماشین رخ خواهد داد؛ ولی ما که نمی‌خواهیم این اتفاق بیفتد. اگر سازمان‌ها و مدیریت منابع انسانی ما در سازمان‌های امروز علاقه‌مند به این هستند که جایگاه خود را حفظ کنند، بهبود بخشند و مزیت رقابتی داشته باشند، صحبت از مزیت رقابتی می‌کنم. برای این می‌گوییم که مزیت رقابتی در سازمان‌ها به وسیله انسان‌ها رقم می‌خورد؛ چون ماشین‌ها قابل تقلید، کمی و تکثیر هستند؛ ولی انسان‌ها به راحتی ماشین‌ها قابل کپی و تکثیر نیستند. اگر مزیت رقابتی را ماشین رقم بزند؛ همه سازمان‌ها، بهترین ماشین‌ها را می‌خرن؛ ولی انسان‌ها را نمی‌توانند به راحتی داشته باشند. اگر ما خواهیم دچار مرگ اودین شویم و نقش منابع انسانی کمرنگ شود، اگر خواهان این باشیم که مزیت رقابتی ما همچنان به صورت مستمر ادامه داشته باشد و به واسطه استمرار مزیت رقابتی، جایگاه خود را در بین سازمان‌ها حفظ کنیم، سه اقدام باید در حوزه منابع انسانی انجام بدهیم. اولین اقدامی که باید انجام شود، توجه به توامندسازی مستمر منابع انسانی است؛ توامندسازی با توجه به چه شاخص‌هایی است؟ توجه به دانش‌ها و مهارت‌های نوین و نوظهور سازمانی است. مهارت‌ها و دانش‌های نوین سازمانی به آن دسته از مهارت‌هایی گفته می‌شود که امروز تجاری سازی شده و به بازار آمده است و ما می‌دانیم که چه مهارت‌ها و دانش‌هایی است، منتهای کمتر از سه، چهار سال از عمر آن می‌گذرد؛ ولی به بازار آمده است و نسبت به آنها آگاه شده‌ایم؛ ولی دانش‌ها و مهارت‌های نوین و نوظهور، آنها باید است که به مرحله تجاری نرسیده است و وجود ندارد؛ ولی در آینده به وجود خواهد آمد و پژوهش‌ها نشان می‌شود که در آینده خواهد شد. این‌ها همان مهارت‌های نوینی هستند که الان هستند؛ یعنی ما الان برای توامندسازی دورسال داریم:

## شگفتی سازها



**حوادثی با احتمال وقوع کم ولی تاثیرات بسیار زیاد که خصوصیات ذیل را دارا می باشند:**

- **الف**- قلمرو تأثیر گسترده ای داشته، تأثیر مستقیم بر شرایط فعالیت سازمان می گذارند.
- **ب**- قدرت ایجاد از هم گسیختگی در سیستم را دارند.
- **ج**- بطور ذاتی خارج از محدوده کنترل یک سازمان منفرد می باشند.
- **د**- بسیار سریع رخ می دهند.

اسلايد ۶: شگفتی سازها

یکی از ویروس‌شناس‌ها گفته بود که برای از بین بردن (این‌ها شاید از عدم شناخت کافی باشد) ویروس کرونا، حداقل چهل سال طول خواهد کشید تا از بین برود؛ یعنی شگفتی‌سازها واحد این شرایط هستند که سال‌های متعددی، سازمان‌ها و انسان‌ها را درگیر و گرفتار خود کنند.

### یکپارچه‌سازی سرمایه‌های سازمان

دومین کاری که مدیران منابع انسانی باید انجام دهند، یکپارچه‌سازی سرمایه‌های سازمان است. در یکپارچه‌سازی، منهای سرمایه‌های مادی؛ سرمایه‌های نامشهودی که بیان کردم، باید یکپارچه شوند. ما در حوزه سرمایه انسانی چند نکته مهم داریم که بایستی مدیران منابع انسانی بدان فکر کنند.

شگفتی‌سازها قلمروی گسترده‌ای را دربر می‌گیرند؛ برای نمونه، کرونا تمام دنیا را تحت تأثیر خود قرار داده است. قدرت ایجاد از هم پاشیدن شیرازه و شالوده سازمان را دارد. بطور ذاتی معمولاً از خارج سازمان به سازمان تحمیل می‌شود؛ یعنی یک سازمان درگیر نیست و در محدوده یک سازمان نیست؛ سرانجام اینکه، بسیار سریع رخ می‌دهد؛ همان‌گونه که در این اسلايد هم مشاهده می‌فرمایید، یک شگفتی‌ساز به «یازده سپتامبر» معروف بود که برج‌های دوقلو آسیب دیدند؛ یعنی هیچ فردی فکر نمی‌کرد که در قلب آمریکا، یک چنین اتفاقی بیفتد و وقتی به سرعت اتفاق افتاد و شما فیلم‌های آن را می‌بینید که سریع فرو ریخت، تأثیر گسترده‌ای در مناسبات کشورهای دنیا بر جا گذاشت و این تأثیر گسترده در یک بازه زمانی رخ داد که هنوز هم این اثرها وجود دارد. مقاله‌ای را مطالعه می‌کردم که



سازمان‌ها منابع انسانی خوبی داشته‌اند؛ ولی این منابع انسانی خوب، ارتباطی با ساختار سازمان به این معنایی که در اینجا گفتیم، نداشته است. ماتاکنون در سازمان‌ها، سیستم مدیریت دانش را‌الجرا نکرده‌ایم؛ پس منابع انسانی، سرمایه انسانی و هم مدیریت دانش اینچاست که لینک بین دو سرمایه مشهود و نامشهود است، در اصطلاح، فکری باقیستی توسط مدیر منابع انسانی ایجاد شود. بحث پیچیده‌ای است که باقیستی این یکپارچگی ایجاد شود. برای مثال، وقتی صحبت از جذب سرمایه انسانی می‌کنید، شما یک سیستم مدیریت استعداد باید داشته باشید. این سیستم مدیریت استعداد در جذب سرمایه انسانی به شما کمک می‌کند.

### ارتباط با شبکه‌های بیرون سازمان

در حوزه ارتباطی هم به همین صورت است، وقتی در رابطه با شبکه‌های بیرونی سازمان صحبت می‌کنیم و ارتباط با آن شبکه‌های بیرونی باید داشته باشیم، چه کسی آن ارتباط را انجام دهد. یک بخش از این ارتباط‌های بیرونی توسط اینترنت، ابزار آلات و ماشین انجام می‌شود؛ ولی بخش عمدۀ توسط انسان‌ها انجام می‌گردد؛ یک کلیپ پخش شده بود که چهار نفر از نیروی‌های انسانی یک شرکتی اقدامی کردند که احتمال گستینگی زنجیره ارتباط آن شرکت با بیرون وجود داشت (در شیر آب ریختند)؛ پس این مدیریت منابع انسانی فقط نبایستی در حوزه داخل سازمان کار کند؛ باقیستی ارتباط با شبکه بیرونی راهم تقویت کند تا شبکه بیرونی هم در راستای اهداف

### موارد مهمی که مدیران در حوزه منابع انسانی باید بدان بیندیشند:

۱. توانایی و توانمندی کارکنان است که مفصل درباره آن صحبت کردیم.
۲. منابع انسانی پایدار برای سازمان ایجاد کنند. الان یک بخش تحت عنوان مدیریت منابع انسانی پایدار مطرح شده است؛ وقتی شما به راحتی با انتقال، ماموریت و جایگایی، انصراف و اخراج کارکنان موافقت می‌کنید، یعنی پایداری در کارکنان را کاهش داده‌اید.
۳. رضایت کارکنان که این مباحث، از قدیم بوده است و دوستان اشراف کامل دارند.

### یکپارچه‌سازی در حوزه ساختاری

در حوزه ساختار، مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و سیستم‌های اطلاعاتی در این حوزه به عنوان سرمایه‌های نامشهود طبقه‌بندی شده است، یکپارچه‌سازی آن‌به چه معنا است؟ یعنی همان انسانی که در سازمان به عنوان سرمایه انسانی دارد برای شما کار می‌کند، بتوانید در حوزه فرهنگ، مدیریت دانش و سیستم‌های اطلاعاتی از آن استفاده کنید؛ یعنی سیستم مدیریت دانش را به وسیله آن پیاده کنید.

### عيوب‌های سازمان‌ها در حوزه منابع انسانی

یکی از عیوبی که در سازمان‌های ما وجود دارد، این است که



می‌گذاریم. یکی از مولفین ایرانی در کتابی نوشته بود: منظور از فراموشی سازمانی این است که برخی سازمان‌ها بعضی از مستندات خود را آگاهانه و عمده از بین می‌برند که دستگاه‌های نظارتی به آن دستیابی پیدا نکنند. این مورد دریافت آن فرد که متخصص منابع انسانی یا سازمانی یا هیات علمی بود.

پس فراموشی سازمانی این است که اسناد و مدارک سازمانی را آگاهانه از بین ببرید؛ در حالی که این نیست این، بسیار تعريف نادرست و نازل از این امر است. فراموشی سازمانی به صورت آگاهانه برای کنار گذاشتن دانش و مهارت منسخ شده است. چرا کنار می‌گذارید، چون تا آن را کنار نگذارید، پذیرش دانش جدید، نوین و نوظهور برای شما امکان‌پذیر نیست. ما در بسیاری از سازمان‌ها هنوز با وجود تعییرات گسترده‌ای که در فرآیندهای کار انجام شده است، همچنان از زونکن‌های قدیمی خود برای انجام کار استفاده می‌کنیم؛ پس اگر ما صحبت از فراموشی سازمانی می‌کنیم، آگاهانه حذف کردن آنچه به کارنمی آید یعنی اطلاعات و دانش غیرضروری است. یک مثال خیلی ساده، همه ما در خانه خود یک انباری داریم. هر چه به کارمان نمی‌خورد، در انباری قرار می‌دهیم. شما همین امروز که خانه تشریف می‌برید، نگاه کنید بینید یک وسیله‌ای را بیست سال در آنجا گذاشته‌اید و بیست سال است از آن استفاده نکرده‌اید؛ ولی قدرت اینکه آن را بیرون بیندازید، ندارید؛ فکر می‌کنید شاید وقتی به کار بیاید. عملکرد آن چیست؟ اگر قابل استفاده بود تا الان استفاده شده بود؛ منتها این یک کارکرد را دارد که جای انباری شما پر می‌کند و جای اقلام جدیدی که می‌خواهید در انباری بگذارید را می‌گیرد. این شبیه مع الفرق است؛ ولی دانش منسخ شده هم همین حکم را دارد؛ یعنی مقاومت در شما برای دانش جدید ایجاد می‌کند. جلوی دانش جدید را می‌گیرد رسالت مدیر منابع انسانی، این است که این جا را باز کند و توانمندی کنار گذاشتن این دانش منسخ شده را به کارمندان بدهد. اگر این اتفاق افتاد، می‌بینید که در اینجا، برای حذف دانش به صورتی سیستماتیک و آگاهانه فرآیند تعريف می‌شود؛ یعنی زمان کاربرد آن دانش تعريف می‌شود. فرآیند پویایی دانش جدید را وقتی نداشته باشد، حذف می‌شود. فرآیند پویایی دانش جدید را وقتی نداشته باشد، سراغ مطلب جدید می‌روید. فراموشی سازمانی می‌تواند ساختارهای شناختی منابع سازمان را دگرگون کند، از بین ببرد و متناسب با تعییرات، تعییر دهد و درنهایت، کنار گذاشتن روش‌های انجام کار قدیمی و جایگزین کردن روش انجام کار جدید، توسط فراموشی سازمانی اتفاق می‌افتد.

سازمان اقدام کند. اگر این یکپارچه‌سازی و ارتباط ایجاد نشود، همین اتفاق می‌افتد که در کلیپ گفته شد؛ پس یکی از وظایف مدیر منابع انسانی، یکپارچه‌سازی سرمایه‌های سازمان است، اعم از: سرمایه‌های داخلی یا سرمایه‌های بیرونی.

## فراموشی سازمانی

یکی از کارهایی که مدیران منابع انسانی باید انجام دهند و معمولاً در سازمان‌های مابه آن توجهی نمی‌شود، بحث فراموشی سازمانی است. ما یک جایی صحبت از مدیریت دانش و ذخیره‌های دانشی کردیم؛ ولی به موازات آن، یک بخشی وجود دارد که حتّماً بایستی مدیر سرمایه انسانی، توانایی کنار گذاشتن دانش منسخ شده را در منابع انسانی ایجاد کند. بی‌تعارف، بسیاری از مأ توامندی کنار گذاشتن دانش منسخ شده را نداریم؛ هنوز هم که طرح بدون کاغذ (paperless) است، کپی می‌گیریم؛ یعنی وقتی در سیستم ما نامه‌ای آمد، اول پرینت می‌گیریم بعد می‌خوانیم. این مهارت و دانش منسخ شده قبلی را حاضر نیستیم کنار بگذاریم. وقتی سیستمی و الکترونیکی ارجاع می‌کنیم، می‌بینیم بعد از آن، یک پرینت و نسخه فیزیکی برای ما آمد.

یک پژوهشی انجام شده است که بعد از اینکه سیستم بدون کاغذ در سازمان‌ها رواج پیدا کرده است، مصرف کاغذ در سازمان‌ها بیشتر شده است و دلیل آن این بوده که قبل ایک نامه به صورت فیزیکی از بیرون سازمان می‌آمده است، انتهای نامه رئیس خواهش می‌کرد یا دستور می‌داد، زیردست بعد رئیس زیر آن چیزی می‌نوشت تا به کارشناس می‌رسید. الان که نامه به سازمان می‌آید، رئیس یک پرینت برای خودش می‌گیرد، می‌خواند؛ سیستمی به زیردست ارجاع می‌دهد، زیردست پرینت می‌گیرد، می‌خواند و سیستمی برای بعدی ارجاع می‌دهد و درنهایت، کارشناس هم این کار را انجام می‌دهد. البته من این تحقیق را ندیده‌ام، شنیده‌ام و دور از ذهن هم نیست. ما بعضی از این کارهای را خودمان انجام می‌دهیم.

## حفظ جایگاه سازمان با فراموشی سازمانی

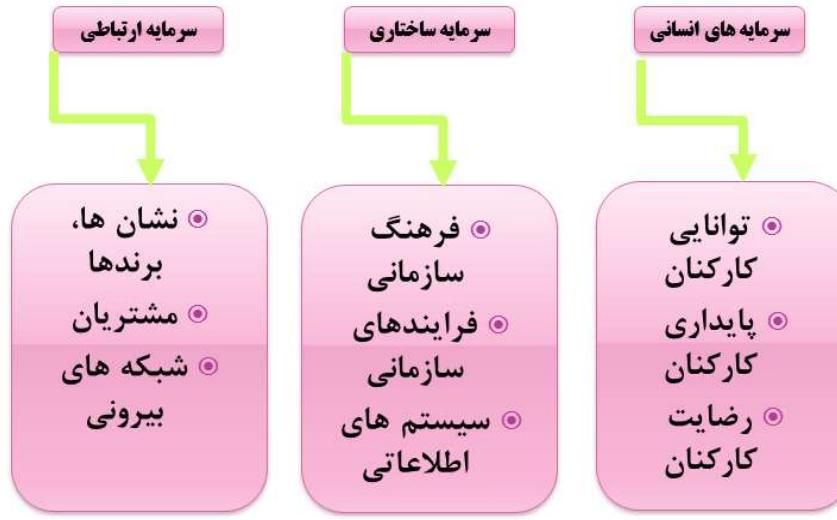
یکی دیگر از کارهای مهم مدیر منابع انسانی، باید حفظ جایگاه سازمان باشد؛ بدین صورت که توانایی کنار گذاشتن دانش منسخ شده را به کارمندان یاد دهد. به منابع سازمان یاد بدهد، فراموشی سازمانی می‌تواند پیامدهای خاصی داشته باشد؛ البته ما وقتی صحبت از فراموشی سازمانی می‌کنیم، به هیچ وجه، معنای منفی از فراموشی نیست، یعنی آگاهانه ما دانش منسخ شده را کنار



## دو: یک پارچه سازی سرمایه‌های سازمان

### Intellectual Capital

### سرمایه‌های فکری



اسلاید ۷: یکپارچه‌سازی سرمایه‌های سازمان

(پیش‌تر هم بود) ولی به این پررنگی نبود؛ یعنی در حقیقت صیانت از سلامت و جان کارمندان را در کارکردهای منابع انسانی یا مدیریت منابع انسانی، بحث سلامت و اینمنی را مطرح می‌کردیم؛ ولی الان غالب شده است و سازمان‌ها، قبلاً هیچ وقت برای سلامت کارمندان، الكل و ماسک نخریده بودند؛ ولی اکنون یکی از اقلام نسبتاً غالب در کمک‌های غیرنقدی که به کارکنان می‌کنند، مساله ماسک و ضدغوفونی کننده‌ها است. برای اینکه یک کارکرد جدید به کارکردهای پررنگ مدیریت منابع انسانی اضافه شده است؛ البته فقط این کارکرد نیست. ببینید چه اتفاقی در مدیریت منابع انسانی افتاد. اساساً گفتمان مدیریت منابع انسانی عوض شد.

برای اینکه سازمان‌ها دچار مرگ او دین نشوند، باید سریع گفتمان در حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان را به محض دیدن نشانک‌های ضعیف از تغییر مناسب با آن تغییر دهن. تاکید می‌کنم نشانک‌های ضعیف؛ نباید منتظر ماند که آن اتفاق بیفتد، بعد چاره‌جویی کنید. منتظر نشوید که کرونا بباید و همه‌گیر شود، بعد اقدام کنیم. نشانک‌های ضعیف آن را ببینیم؛ به محض اینکه نشانک‌ها هویدا شد، ما باید گفتمان خود را در مدیریت منابع انسانی به گونه‌ای به آن نشانک تغییر دهیم. مثالی زدم که کرونا شگفتی ساز قرن بود، واحدهای منابع انسانی تا قبل از پاندومی کرونا چه بود؟ صیانت از کرامت، معیشت، حرمت، عزت و... کارکنان بود. بعد از پاندومی، علاوه بر اینکه یک وظیفه مهم، صیانت از سلامت کارکنان بود

### نتیجه‌گیری



مطمئن باشد که مرگ او دین اتفاق خواهد افتاد و همان اسلامیدهای سه‌گانه اولیه که نشان دادم تلاش برای جایگزین کردن ماشین به جای انسان پررنگ است، اتفاق خواهد افتاد و آن موقع، وقتی سازمان بی‌روح شد، معلوم نیست به چه صورت عمل خواهد کرد.

یک گفتمان مجازی که الان همه دوره‌ها را به صورت مجازی برگزار می‌کند، یک گفتمان مدیریت منابع انسانی و جدید است؛ پس ما تاگربر هستیم که به صورت گفتمان‌ها منابع انسانی را با رصد نشانک‌های ضعیف تغییرات، تغییر بدھیم و سناریوهای جدید برای آن داشته باشیم؛ در غیر این صورت، اگر این اتفاق نیفتد،

