

میزگردهای مدیریت منابع انسانی

با تمرکز بر نیروهای بازاریابی و فروش

مؤلفان:

پرویز درگی

دانشگاه - مشاور و محقق بازاریابی

مدرس احمد حسن زاده جوانیان

ویراستاران:

احمد آخوندی - محسن جاوید مؤید



سرشناسه	در گی، پرویز، ۱۳۴۵.
عنوان و نام پدیدآور	میزگردهای مدیریت منابع انسانی / مؤلفان پرویز در گی، محمدرضا حسن زاده جوانیان؛ ویراستاران احمد آخوندی، محسن جاوید مؤید.
مشخصات نشر	تهران: انتشارات بازاریابی، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	۱۸۳ ص.: مصور.
شابک	978-600-6982-70-0
وضعیت فهرست نویسی	فیبا
یادداشت	کتاب حاضر حاصل ۹ میزگرد با موضوع نقش و اهمیت مدیریت منابع انسانی در سازمان فروش است که با حضور اساتید دانشگاه و مدیران منابع انسانی شرکتهای پخش برگزار شده و از شماره ۲۰ تا ۲۸ ماهنامه ی بازاریاب بازار ساز منتشر شده است.
موضوع	نیروی انسانی -- ایران -- مدیریت
موضوع	Manpower planning -- Iran
شناسه افزوده	حسن زاده جوانیان، محمدرضا، ۱۳۶۷-
شناسه افزوده	آخوندی، احمد، ۱۳۴۱-، ویراستار
شناسه افزوده	جاوید مؤید، محسن، ۱۳۶۱-، ویراستار
رده بندی کنگره	۹۶ / ۴۹۵ / ۵ / HF ۵۵۴۹
رده بندی دیویی	۶۵۸ / ۱۰۹۵۱
شماره کتابشناسی ملی	۴۸۱۹۹۷



تلفن: ۶۶۴۳۱۶۳۷ (۰۲۱) و ۶۶۴۳۴۰۵۵ (۰۲۱) فاکس: ۶۶۱۱۴۶۱ (۰۲۱)

WWW.MARKETINGPUBLISHER.IR

WWW.MARKETINGBOOKS.IR

چاپ اول ۱۳۹۶ / تیراژ ۱۱۰۰

چاپخانه پایدار / صحافی البرز

تمامی حقوق محفوظ و متعلق به انتشارات بازاریابی است.

مراکز توزیع:

شرکت توسعه مهندسی بازار گستران آتی (TMBA)

تهران؛ صندوق پستی: ۱۳۴۴۵ / ۱۳۴۴۵ تلفن: ۴-۲۸۴۰۱ (۰۲۱) فکس: ۲۸۴۰۵ (۰۲۱)

پخش انتشارات بازاریابی: خیابان انقلاب، ابتدای خیابان ۱۲ فروردین، پلاک ۲۸۵،

مجمع کتاب فروردین، طبقه همکف، واحد یک. تلفن: ۸۲۵۱ (۰۲۱) و ۸۲۷۱ (۰۲۱) ۶۶۴۰۸۲۷۱

قیمت: ۱۵/۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

۷	پیشگفتار
۱۳	میزگرد شماره ۱
۳۵	میزگرد شماره ۲
۵۵	میزگرد شماره ۳
۷۱	میزگرد شماره ۴
۸۵	میزگرد شماره ۵
۱۰۱	میزگرد شماره ۶
۱۱۹	میزگرد شماره ۷
۱۳۷	میزگرد شماره ۸
۱۵۵	میزگرد شماره ۹

پیشگفتار

مدیریت منابع انسانی، یکی از مهمترین شاخه‌های مدیریت تبدیل شده و واحد منابع انسانی در سازمانها بیش از گذشته اهمیت یافته است. این واحد وظیفه دارد تا با در نظر گرفتن چشم انداز بلندمدت سازمان با صرف کمترین هزینه، بیشترین بهره‌وری را از کارکنان در راستای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده به دست آورد.

در گذشته شاید اهمیت داشتن چنین واحدی بویژه در سازمانهای متوسط و کوچک احساس نشده بود، اما امروزه به پیچیده شدن شرایط بازار و رقابت بر سر جذب بهترین استعدادها، مدیریت منابع انسانی برای هر سازمانی مهم جلوه می‌کند. حتی سازمانهای کوچک که تعداد کارمندان کمی نیز دارند، ترجیح می‌دهند همان تعداد کم را از میان بهترینهای صنعت خود جذب کنند تا سازمان آنها بالاترین بهره‌وری ممکن را داشته باشد. بنابراین، اهمیت مدیریت منابع انسانی امروزه ارتباطی با اندازه‌ی سازمان ندارد و حتی زمانی که تعداد کارمندان به اندازه‌ی یک انگشت دست هم نیست، لازم است مدیریت بر آنها به شکلی اصولی و هدفمند صورت گیرد.

در گذشته در سازمانهای ایرانی واحدی به نام واحد اداری وجود داشت که

البته هنوز هم در برخی از سازمانها چنین واحدی به چشم می خورد. این واحد که معمولاً با واحد مالی ادغام می شد و هنوز هم می شود، در بهترین حالت وظیفه ی کنترل ورود و خروج، مرخصی ها و پرداخت حقوق و مطالبات را بر عهده داشت. امروزه اما وظیفه ی واحد منابع انسانی بسیار مهمتر و اساسی تر شده است و از مدیر این واحد انتظار می رود علاوه بر وظایفی که به صورت سنتی انجام می داده، اموری همچون جذب و استخدام، آموزش و توانمندسازی، نگهداشت و انگیزه بخشی و حتی قطع همکاری را به شکلی کاملاً اصولی و علمی به انجام برساند. به طور خلاصه به سمت شایسته گزینی، شایسته پروری، شایسته سالاری و شایسته نگداری در سازمان گام بردارد. بدیهی است که در مسیر نیل به این اهداف، مدیر منابع انسانی باید بتواند یک هماهنگ کننده و برقرارکننده ی ارتباط عالی باشد. زیرا لازمه ی تحول در زمینه ی منابع انسانی، ارتباط مدیر این واحد با مدیران و کارمندان سایر واحدهای سازمان است.

همان طور که عنوان شد، امروزه مدیریت منابع انسانی بر هیچ کس پوشیده نیست، زیرا منابع انسانی شایسته جزو مهمترین داراییهای یک سازمان محسوب می شوند؛ داراییهایی که برخلاف سایر داراییهای سازمان نمی توان آنها را به سرعت کپی برداری کرد. در این میان شرکتهای پخش و سازمانهای فروش بیش از سایر سازمانها به مدیریت منابع انسانی نیازمند هستند. تعداد بسیار زیاد آگهیهایی که هر روز برای جذب بازاریاب، ویزیتور، فروشندگان روزنامه های کثیرالانتشار شاهد آنها هستیم، گواه این مدعا است. شرکتهای پخش و سازمانهایی که به نوعی با فروش سروکار دارند، در نگهداشت نیروهای خود بشدت با مشکل مواجه هستند و گردش بالای نیروها تأثیر منفی زیادی روی بهره وری آنها دارد و حتی در مواردی شرکتهارا نسبت به آموزش نیروها بی انگیزه و بی اعتماد می کند، زیرا مدیر ارشد به این نتیجه می رسد که چرا من هزینه ی آموزش بدهم، در صورتی که می دانم نیرو پس از مدتی به شرکت دیگری خواهد رفت. در این بین، انگشت اتهام علاوه بر مدیریت ارشد سازمان

به سمت واحد منابع انسانی اشاره می‌رود که نتوانسته آنطور که باید و شاید در جذب و حفظ نیروی انسانی شایسته و مورد نیاز سازمان گام بردارد و خیال مدیریت ارشد را از بابت یکی از مهمترین دغدغه‌هایش آسوده کند.

همین امر موجب شد که در ماهنامه‌ی «بازاریاب» بازار ساز که نیروهای عملیاتی فروش مخاطبان اصلی و هدف آن را تشکیل می‌دهند، میزگردهایی با موضوع «نقش و اهمیت مدیریت منابع انسانی در سازمان فروش» برگزار کنیم. در مجموع ۹ میزگرد (از شماره‌ی ۲۰ تا ۲۸ مجله) برگزار شد که در آنها میزبان - مع - از اساتید محترم دانشگاه و مدیران محترم منابع انسانی در شرکتهای پخش بودیم. در حقیقت قصد داشتیم همزمان به بررسی ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی هم از دیدگاه علمی و هم از دیدگاه عملی و کاربردی آن بپردازیم. در این میزگردها، البت و نکات بسیار ارزشمندی پیرامون حل مشکلات مربوط به این حوزه در میان آنها، فروش مطرح شد.

در اولین میزگرد از این سلسله میزگردها، میزبان جمعی از اهالی محترم بازار و دانشگاه با تخصص و رویکرد منابع انسانی بودیم. در این میزگرد، آموزش نیروهای انسانی شایسته به عنوان یکی از مسئولیتهای اجتماعی شرکتهای مطرح، و عنوان شد که شرکتهای باید در این زمینه تفکر بلندمدت داشته باشند و بدانند حتی اگر روزی نیروهای آموزش دیده آنها را ترک کنند، آموزشی که به آنها داده‌اند، در نهایت به نفع توسعه‌ی جامعه خواهد شد.

در میزگرد بعدی که با حضور مدیران منابع انسانی شرکتهای مختلف برگزار شد، علاوه بر دیدگاه مدیران منابع انسانی از دیدگاه مدیریت، سازمان نیز به موضوع مدیریت نیروی انسانی در شرکتهای پخش و سازمانهای فروش پرداختیم. در این میزگرد از یک مدیر افسانه‌ای به نام جک ولس یاد شد که این مدیر بزرگ برآیند سالهای فعالیت خود را در سه مورد خلاصه کرده است: (۱) استخدام بهترینها، (۲) فراهم آوردن بهترین آموزش برای آنها و (۳) اختیار دادن به آنها و ایفای نقش نظارتی. اگر مورد اول و دوم رعایت نشود، مدیر هیچ‌گاه

به این باور نمی‌رسد که نیرویش می‌تواند کار را بخوبی انجام دهد و او تنها باید بر کار نیرو نظارت کند.

در میزگرد سوم، موضوع بسیار مهمی عنوان و برجسته‌سازی شد و آن لزوم و اهمیت ارتباط مؤثر میان اهالی صنعت و دانشگاه بود. در بسیاری از کشورهای پیشرفته‌ی دنیا به برکت همین ارتباط است که آموزه‌های دانشگاهی شکلی کاربردی به خود می‌گیرند و فعالیتهای صنعتی به‌روز و مطابق با آخرین یافته‌های علمی پیش می‌روند. بدون شک تازمانی که این بستر فراهم نشود و این ارتباط متقابل شکل نگیرد، جذب نیروهای کارآمد به مشکل خواهیم خورد. در حقیقت خروجی دانش بهیچ‌نمی‌تواند نیاز صنعت را برآورده کند و از طرف دیگر صنعت نیز با اخراج یافته‌های علمی همگام نیست.

در میزگرد مدیریت منابع انسانی چهارم، به چهار استراتژی کلان در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی اشاره شد که ایجاد تعادل بین آنها باعث می‌شود سازمانهای ما در این حوزه عملکرد خوبی داشته باشند. یکی از این استراتژیها این است که آیا سازمان ما سازمانی است که نیروی انسانی حرفه‌ای می‌خرد یا سازمانی است که نیروی انسانی حرفه‌ای و شایسته را پرورش می‌دهد. پاسخ به این سؤال مهم به تمام فعالیتهای تیم منابع انسانی جهت می‌دهد و رویکرد کلی آن را تعیین می‌کند.

یکی از مسائلی که موجب می‌شود جلوی رشد منابع انسانی گرفته شود، سازمان گرفته شود، تفکر نادرست مدیریت ارشد به‌منظور پرورش نیرو نیست. برخی از مدیران تصور می‌کنند که اگر آگاهی و توانایی نیروها افزایش یابد، ادعای آنها نیز بالا می‌رود و دیگر به شرایط سازمان راضی نخواهند بود. به عبارت دیگر، مدیر برای آنکه جایگاه خود را حفظ کند، ترجیح می‌دهد نیروهایی داشته باشد که خطری برای او نداشته باشند. چنین مدیرانی که منافع شخصی خود را به منافع سازمان ترجیح می‌دهند، یکی از مهمترین موانع بر سر رشد نیروی انسانی شایسته در سازمانها هستند. در مقابل این مدیران، دسته‌ی دیگری

از مدیران هستند که نه تنها آموزش و رشد نیروها را لازمی رشد سازمان می دانند بلکه، به بحث دل افزار (که من آن را جایگزین مناسبی برای عوامل انگیزه بخش می دانم) نیز توجه کافی دارند. در میزگردهای پنجم و ششم به بررسی رفتار این دو دسته از مدیران و تأثیر آن بر مدیریت منابع انسانی در سازمان پرداخته شده است.

در میزگرد هفتم علاوه بر طرح سؤالات پیشین، به نوعی یک مطالعه ی موردی، مریه ط به یک شرکت ایرانی را نیز داشتیم که توانسته در زمینه ی فعالیتهای منابع انسانی گامهای مهم و مؤثری بردارد و از برکات آن در سازمان خود نیز منتفع شود. در بحث آموزش این شرکت می تواند برای سایر شرکتها آموزنده باشد. در میزگرد هشتم، حاضرین به نکات بسیار مهمی اشاره کردند که یکی از آنها بحث اهمیت رفتار سازمانی است. به اعتقاد کارشناسان، رفتار سازمانی حتی از تخصص مهم تر است؛ زیرا تجربه نشان داده با نیرویی که تخصص ندارد، می شود کار کرد، اما با فردی که رفتار سازمانی درست و پسندیده ای ندارد، به هیچ وجه نمی توان همکاری داشت.

در میزگرد پایانی از مجموعه میزگدهای مدیریت منابع انسانی در سازمانهای فروش نیز در خدمت اساتید و کارشناسان ارجمند بودیم که امیدوارم خواندن نکات مطرح شده و ماحصل مباحث برای خوانندگان عزیز مفید واقع شود. در مجموع در این ۹ میزگرد، میزبان ۳۵ تن از اساتید دانشگاه علوم و دانشگاه بازار بودیم که چکیده ی نظرات این عزیزان را در این کتاب خواهید خواند. امیدوارم با توجه هرچه بیشتر به مبحث مدیریت منابع انسانی، امید روزی باشیم که نه نیروی کار مازاد داشته باشیم، و نه شرکتها از کمبود نیروی انسانی شایسته گله و شکایت داشته باشند. توجه هرچه بیشتر به این شاخه ی مهم مدیریتی باعث می شود که این تناقض آشکار در بازار ایران به شکلی درست و اصولی برطرف شود.

شایسته است از پشتیبانی همکارانم در خانواده ی TMBA، بویژه محمدرضا

حسن زاده جوانیان، سردبیر ماهنامه‌ی بازاریاب بازاریاب‌ساز صمیمانه تشکر کنم که زحمات ارزشمندی را در گردآوری این کتاب متحمل شدند.

همچنین از همکاران عزیزم احمد آخوندی، مدیر توانای انتشارات بازاریابی، و محسن جاویدمؤید، سردبیر دانای مجله‌ی توسعه مهندسی بازار که در ویراستاری و تمامی مراحل نشر کتاب متحمل زحمات زیادی شدند، سپاسگزارم. ماضی‌کنم توصیه‌ها و نظرات خود را برای در نظر گرفتن چاپهای بعدی کتاب از طریق زیر به ما برسانید:

- سایت انجمن پرویز درگی: www.Dargi.ir
- نشانی اینترنتی: Info@TM.A
- سایت انتشارات بازاریاب: www.MarketingPublisher.ir
- نشانی اینترنتی: Info@MarketingPublisher.ir
- نشانی انتشارات بازاریاب: تهران، خیابان آزادی (شرق به غرب)، بعد از خوش شمالی، کوچه نمایندگی، پلاک ۱، واحد ۱۰
- با شماره‌ی تلفکس: ۰۲۱)۶۶۴۳۱۴۶۱
- با شماره‌ی تلفنهای: ۰۲۱)۶۶۴۳۱۶۳۷ و ۰۲۱)۶۶۴۱۴۰۵۱
- با شماره‌ی تلفن همراه شخصی ام: ۰۹۹۴۲۸۱-۹۱۲

گر بخواهید در این یکدم عمر	نیک جوان حقایق باشید
و به چشم همه نیکان جهان	بس برازنده حقایق باشید
هدفی ناب بیابید و در راه وصال	عالم عامل عاشق باشید

سبز باشید

پرویز درگی