

تورم نیروی انسانی در دو غول خودروسازی ایران در گفت‌وگو با امیرحسین کاکایی

صندلی سازی برای نیروهای سفارشی

بررسی شایسته‌سالاری در یکی از بزرگ‌ترین صنایع ایران نشان می‌دهد با وجودی که پی‌ریزی دو شرکت بزرگ خودروسازی ایران با هدف پیشرفت در این حوزه راه‌اندازی شده بود، اما سرانجامی جز رفیق‌بازی و سفارش‌محوری و در نتیجه کاهش بهره‌وری و سرانجام زیان‌دهی این شرکت‌ها به دنبال نداشت. آن‌طور که امیرحسین کاکایی، کارشناس صنعت خودرو می‌گوید، تورم نیروی انسانی سفارشی در دو شرکت بزرگ خودروسازی ایران بسیار بالاست. راهکارهایی که می‌گوید نیز همین قدر عجیب است: «از اینکه برای اشتغال در داخل شرکت معرفی شوند تا اینکه شرکت تأسیس شود تا یک هیئت‌مدیره به وجود بیاید که فرد را عضو هیئت‌مدیره کنند. صنعت خودروسازی به تعدد هیئت‌مدیره‌ها در شرکت‌های زیرمجموعه خودروسازی معروف است که خیلی از اینها به راحتی قابل حذف است.»

جایگاه منابع انسانی در شرکت‌های بزرگ خودروساز ایرانی چگونه است؟

مدیریت منابع انسانی در صنعت خودرو در ایران جزو مدیریت‌های پیشرفته است. البته صنعت خودرو باید حداقل به دو بخش مجزا تقسیم کنیم؛ خودروسازان خصوصی و خصوصی (سایپا و ایران خودرو). ایران خودرو و سایپا پیشرفته‌ترین سیستم‌های مدیریت منابع انسانی را در کشور دارند و همیشه الگوی سایرین بوده‌اند، البته جاهایی کم‌و‌زیاد شده‌ولی به لحاظ متدولوژی مدیریتی و وجود سیستم‌ها همیشه بهترین‌ها را داشته‌اند. به لحاظ استراتژی هم حداقل به لحاظ ظاهری و سیستمی، برنامه‌ریزی تلفیقی داریم که در آن یکی از چهار رکن یعنی در کنار مسائل اهداف مالی، اهداف مشتری، اهداف بازار و فرایندی، اهداف رشد و یادگیری هم جزو اهداف استراتژیک است.

از نظر دستمزد و مزایای این شرکت‌ها نسبت به دیگر شرکت‌های بزرگ چگونه عمل می‌کنند؟

شرکت‌های خودروساز بزرگ ایرانی به‌ویژه یکی از این دو شرکت، از نظر پرداخت دستمزد جزو سرآمدها بوده‌اند. معروف است زمان یکی از مدیران سابق ایران خودرو، انقدر گوشت و مرغ و برنج می‌دادند که بعضاً در یخچال‌شان جاند داشتند. در آن زمان، رسیدگی به کارگرها بسیار بالا بود. به هر حال در ۳۰ سال گذشته، پرداخت دستمزدها بالا و پایین داشته، اما آنگونه که می‌دانم ظاهراً حقوق کارکنان ایران خودرو و سایپا جزو بالاترین حقوق‌ها هستند و از بخش خصوصی جلو زده‌اند. البته مواردی که اشاره کردم مختص به بخش کارگری است. بخش مهندسی فرق دارد.

اگر بخواهید از منظر روابط کار، عملکرد این دو خودروساز را نقد کنید، چه نظری دارید؟

یک اشکال در کل سیستم خودروسازی خصوصی و خصوصی‌ما وجود دارد که شبه‌دولتی بودن مدیریت است. یکی از اشکالات بزرگ تورم نیروی انسانی سفارشی است. خرداد ۹۹ آقای امیرآبادی فراهانی گفت، ۸ هزار نفر استخدام در صنعت خودرو به‌یک‌صورت سفارشی بوده است. قبلاً هم آقای جواد بنی‌الدین، عدد سه هزار نفر را گفته بود و اخیراً هم دو سه هزار نفر سفارشی استخدام شده‌اند. اینها اکثراً افراد ناکارآمدی هستند، البته افراد کارآمد هم بین‌شان وجود دارد، اما فرد سفارشی معمولاً برای کار کردن نمی‌آید. بدتر از آن اصطلاحی است که فرق بین دوغ و دوشاب فهمیده نمی‌شود، یعنی فرق بین کسی که خوب کار می‌کند با کسی که کار بلد نیست مشخص نمی‌شود. با وجود این افراد سفارشی، حتی افراد کارآمد هم به‌تدریج ناکارآمد می‌شوند و انگیزه‌شان را از دست می‌دهند. به‌عبارتی شایسته‌سالاری اکنون در صنعت خودروی ایران جایی ندارد.

برای همین نقد بر بهره‌وری این شرکت‌ها بالاست؟

بله، یکی از علت‌های بهره‌وری پایین در صنعت خودرو، رفیق‌بازی و سفارشی کار کردن است که سطح مختلفی دارد. از اینکه برای اشتغال در داخل شرکت معرفی شوند تا اینکه شرکت تأسیس شود تا یک هیئت‌مدیره به وجود بیاید که فرد را عضو هیئت‌مدیره کنند. صنعت خودروسازی به تعدد هیئت‌مدیره‌ها در شرکت‌های زیرمجموعه خودروسازی معروف است که خیلی از اینها به‌راحتی قابل حذف است. در کنار آن، ایجاد سیاست‌های اضافه در شهرستان‌ها که ناشی از فشار وکلای مجلس است هم خیلی سیستم مدیریت منابع این شرکت‌ها را آذیت می‌کند. به لحاظ ظاهری همه چیز به‌صورت پیشرفته وجود دارد، اما در باطن به

علت‌نقد سیاسیون و مدیریت خصوصی باعث شده اجازه ندهد این همه سیستم پیشرفته در این شرکت‌ها بدرستی کار کنند.



صنعت خودرو

شخصی می‌دهند، استفاده کنیم و به خانواده یا شرایط آن‌ها در مواردی که امکان‌پذیر است، اهمیت کافی بدهیم. اگر این کار منجر به افزایش بهره‌وری می‌شود، مدیران منابع انسانی وظیفه دارند آن را انجام دهند و مشکلات موجود را تا حد امکان و ظرفیت موجود در شرکت برطرف کنند.

تجربه و مطالعات من در شرکت‌های ایرانی نشان می‌دهد به‌طور معمول افراد از شرایط خانوادگی و مشکلات یکدیگر تا حد زیادی اطلاع دارند. اگر مدیران منابع انسانی بتوانند با سایر کارکنان رابطه منطقی برقرار کنند، می‌توانند با پیگیری مشکلات افراد میزان وابستگی و همبستگی بین کارکنان و سازمان را افزایش دهند. افزایش بهره‌وری در محل کار نیز یکی از شاخص‌هایی است که با چنین فعالیت‌هایی رابطه مستقیم دارد.

کشورهای آمریکای شمالی اما این‌طور نیست. در آمریکا و کشورهای آمریکای شمالی دقیقاً موضوع برعکس است. در چنین حوزه‌هایی افراد به شدت از اینکه وارد حوزه شخصی یکدیگر بشوند پرهیز می‌کنند و معمولاً اطلاعات شخصی به یکدیگر نمی‌دهند. بنابراین بسیار مهم است که این تفاوت‌ها را درک کنیم و نسبت به فرهنگ عمومی با حساسیت بالا فعالیت‌های شغلی را ادامه دهیم. براساس مشاهداتی که من داشتم، مدیران موفق در شرکت‌ها افرادی هستند که فرهنگ عمومی را به‌درستی درک کرده‌اند و رفتار خود را تا حدودی منطبق بر الگوهای فرهنگی کنند.

این روال در کشورهای اروپایی و آمریکایی برقرار نیست؟

در کشورهای اروپایی یا به اصطلاح غربی، ما با ترکیبی در دو شیوه روابط شرق و غرب روبه‌رو هستیم. افراد در شرکت‌های اروپایی معمولاً تا حدی رابطه‌محور و وظیفه‌محور هستند. در واقع شرکت‌های اروپایی روی خط مرزی به این دو شیوه مدیریت می‌شوند. در این شرکت‌ها تا حدی شاهد روابط فرده‌محور و تا حدی شاهد روابط وظیفه‌محور هستیم. تجربه‌هایی که من داشتم نشان می‌دهد شرکت‌های اروپایی برای مدیریت منابع انسانی خود مسیر موفق‌تری را در پیش گرفته‌اند.

یکی از کارهایی که مدیران منابع انسانی باید انجام دهند این است که رابطه مدیران با کارکنان را پیش کنند. مدیران منابع انسانی با پیش دقیق و صحیح این روابط می‌توانند خلأهایی که وجود دارد را برطرف کرده و از این طریق برای سازمان خود مفید واقع شوند. زمانی که ما با افراد در تمام رده‌های سازمانی ارتباط خوبی داشته باشیم، طبیعتاً اطلاعات مناسبی هم به دست می‌آوریم. در کل می‌توان یکی از مهمترین شاخص‌های مدیر منابع انسانی کارآمد را وابسته به همین موضوع دانست. در واقع مدیر منابع انسانی باید به‌گونه‌ای با افراد وارد ارتباط شود که به‌موقع از اخبار داخلی شرکت مطلع شود و بتواند با تحلیل آن‌ها و اطلاع‌رسانی به‌موقع تصمیم‌گیری‌های مؤثرتری داشته‌باشد.

در ایران که بودید مشکلی وجود نداشت؟

یکی از مشکلاتی که در سال‌های گذشته شرکت‌های ایرانی را با چالش‌های جدی روبه‌رو کرده است، بحث مهاجرت نیروی انسانی است. اگر افراد اعتماد کافی به سازمان نداشته باشند و درخصوص برنامه مهاجرت خود اطلاع‌رسانی به‌موقع نداشته باشند، سازمان با خروج ناگهانی آن‌ها مواجه می‌شود و در پست‌های مدیریتی و کلیدی این موضوع می‌تواند آسیب‌زننده باشد. این در حالی است که اگر روابط انسانی و کاری به‌درستی شکل گرفته باشد، افراد می‌توانند این موضوع را با مدیران منابع انسانی مطرح کنند تا سازمان بتواند پیش از خروج آن‌ها برای جانشین‌پروری برنامه‌ریزی مناسبی داشته باشد. من همیشه سعی کردم با رده‌های مختلف سازمانی رابطه مناسبی برقرار کنم تا در زمان مناسبی از اطلاعات مورد نیاز باخبر شوم. این موضوع را هم باید مطرح کنم که این کار با دخالت در امور فردی افراد متفاوت است. ما حق نداریم به زندگی شخصی افراد رسوخ کنیم. بحث من درباره اطلاعاتی است که افراد به میل خودشان در محل کار مطرح می‌کنند. در نتیجه مدیران منابع انسانی با ساختن روابط کارآمد و مبتنی بر اعتماد باید نخستین کسانی باشند که کارکنان با آن‌ها مشورت می‌کنند و به آن‌ها اطلاعات می‌دهند. آنچه که در همه‌جای دنیا مشترک و ثابت است این است که مدیر منابع انسانی بتواند به تمام افراد یک سازمان این حس را به‌درستی و با صداقت منتقل کند که من هستم تا مشکلی را برطرف کنم. درکل اعتمادسازی یکی از وظایف اصلی مدیران منابع انسانی است که با پشتیبانی مدیران عامل به‌دست می‌آید.

در کشورهای آمریکای شمالی بحث تنوع نژادی اهمیت زیادی پیدا می‌کند. این موضوع به دلیل قوانینی که در آمریکای شمالی وجود دارد، اهمیت زیادی پیدا کرده است. علاوه بر این، شرکت‌هایی که تنوع نژادی در همه سطوح کاری داشته باشند، بعضاً از مشوق‌هایی بهره‌مند می‌شوند که این موضوع برای صاحبان سهام یک شرکت اهمیت زیادی دارد. در کشورهای اروپایی موضوع تنوع جنسیتی اهمیت بسیار زیادی دارد. شرکت‌های اروپایی تلاش می‌کنند با تعادل بخشیدن بین جنسیت مدیران به بهبود شرکت و جامعه خود دست یابند. البته این موضوع هنوز به نقطه ایده‌آل‌ها نرسیده و شاید بتوانیم حتی ادعا کنیم که در تمام دنیا با ایده‌آل‌های متصور فاصله معناداری وجود



آمنه خالقی مدیر سابق منابع انسانی رنو در ایران و خاورمیانه و رنو - نیسان در هند و آمریکا در گفت‌وگو با «هم‌میهن»

نیروی سفارشی نمی‌پذیریم

عمده شرکت‌های بزرگ اروپایی و آمریکایی در برخورد با نیروهای انسانی خود، زیان‌زد عام و خاص هستند. شیوه برخورد با نیروی کار به‌عنوان مؤلفه‌ای که به افزایش بهره‌وری شرکت‌ها منتهی می‌شود، از مهم‌ترین ارکانی است که توجه اغلب این شرکت‌ها را به خود معطوف کرده است. توجه به جنسیت و نژاد نیز از جمله مهم‌ترین مؤلفه‌هایی است که این شرکت‌ها مورد توجه قرار می‌دهند. بر همین اساس نیز مدیریت منابع انسانی دو شرکت بزرگ خودروسازی در سطح جهانی در اختیار یک زن

ایرانی بود. آمنه خالقی، مدیر سابق منابع انسانی شرکت خودروسازی رنو در ایران و خاورمیانه و همچنین مدیر سابق منابع انسانی شرکت خودروسازی رنو-نیسان در هند و آمریکا در گفت‌وگو با «هم‌میهن» با بیان این مؤلفه‌ها و جایگاه نیروی انسانی در این دو کشور و البته با اشاره به تفاوت عملکرد در کشورهای مختلف، بر ضرورت توجه ویژه به نیروی انسانی برای افزایش بهره‌وری تأکید می‌کند. او در نمونه‌ای بیان می‌کند: «در ایران زمانی که شرکت رنو فعالیت خود را محدود کرد، تعداد بسیار زیادی از نیروی انسانی خود را از ایران به کشورهای دیگر از جمله فرانسه، رومانی، روسیه، هند و سایر کشورها منتقل کرد و این موضوع علاقه‌مندی و تعهد افراد به سازمان را بسیار ارتقاء داد.» تفاوت نگاه در این شرکت‌ها به نظر چندانی به کشورها مرتبط نیست و سیستم و ساختار است که می‌تواند نگاه به نیروی انسانی را به نیروی سفارشی و ناکارآمد تقلیل دهد. خالقی در این گفت‌وگو وقتی با این پرسش روبه‌رو می‌شود که آیا تاکنون جذب نیروی سفارشی در شرکت‌هایی که او مدیریت منابع انسانی آنها را برعهده داشت، صورت گرفته یا خیر، به کل آن را رد کرده و تنها به یک مورد اشاره می‌کند: «شرکت رنو در ایران».



شکوفه حبیب‌زاده
کارشناس هم‌میهن

این موضوع در کشورهای شرقی و در خاورمیانه باعث می‌شود موضوعات غیرکاری هم در فضاهای کاری دخالت داده شود. در این عرصه مدیران موفق، مدیرانی هستند که براساس فرهنگ کشورها و سازمان‌ها بتوانند کارها و روابط بخش خود را مدیریت کنند. در واقع مدیران برای رسیدن به سطح بهره‌وری مناسب در واحد و در بین نیروهای انسانی تحت مدیریت خود باید بتوانند براساس الگوهای اخلاقی و فرهنگی رفتار کنند. فرهنگ عمومی موضوعی است که در این عرصه تاثیر قابل‌توجهی دارد. مدیران به‌ویژه در شرکت‌های چندملیتی باید بتوانند فرهنگ عمومی را در محل کار خود رعایت کنند و با این شیوه فعالیت‌های مدنظر را به نتیجه برسانند.

نگاهی به عملکرد مدیران در داخل کشور ما نشان می‌دهد به‌ویژه در حوزه مدیران منابع انسانی، آن دسته‌ای از مدیران موفق هستند که بتوانند روابط کارآمدی با سرمایه‌های انسانی شرکت برقرار کنند. این کار دشواری نیست که ما از شرایط زندگی و خانوادگی افراد زمانی که خودشان اطلاعات

باتوجه به اینکه شما مدیر منابع انسانی رنو در دو کشور ایران و خاورمیانه بودید و هم‌بمنظور مدیر منابع انسانی رنو-نیسان در هند و آمریکا، تفاوتی که بین جنس کار شما و نیروی انسانی در این مجموعه‌ها بود را چطور می‌دیدید؟ در واقع نوع برخورد شما به عنوان منابع انسانی با نیروی انسانی و بالعکس چگونه بود؟ به‌طور کلی در کشورهای شرقی و در خاورمیانه ارتباطات اهمیت بسیار زیادی دارد. اینکه افراد چه ارتباطی با سایر کارکنان یک شرکت برقرار می‌کنند، موضوع حائز اهمیتی است. این در حالی است که در کشورهای توسعه‌یافته، به‌ویژه در آمریکای شمالی وظیفه‌محور و کارمحور هستند. بنابراین در کشورهای توسعه‌یافته روابط براساس موضوعات کاری شکل می‌گیرد. در کشورهای شرقی و در خاورمیانه و تا حدی آمریکای جنوبی، افراد برای رئیس مستقیم خود کار می‌کنند و نظر رئیس مستقیم در واقع تعیین‌کننده است. در واقع انجام کارها به رابطه بین بدنه کارشناسی با مدیران و رابطه بین مدیران و معاونان مربوط می‌شود.