



مصاحبه با دیو اولریش، شاخص‌ترین فرد در حوزه مدیریت منابع انسانی

# مدیریت منابع انسانی در دوران پسا کرونا

گفت‌وگو

دیو اولریش (Dave Ulrich) در سال ۱۹۵۳ در آمریکا متولد شد. او ارزش کار سخت و ارائه خدمت را از پدر (کارمند) و مادر (فعال در نهادهای مدنی غیر انتفاعی) آموخت. دکترای کسب و کار را از دانشگاه کالیفرنیا (UCLA) گرفت و از سال ۱۹۸۲ تدریس را در دانشگاه میشیگان آغاز کرد. بیش از ۲۰ سال است که با دانشجویان (MBA) و مدیران اجرایی کسب و کار در زمینه‌های منابع انسانی و رهبری

مشغول به کار است. اولریش استاد دانشگاه، نویسنده، سخنران و مشاور مدیریت است. با بیش از نیمی از ۲۰۰ شرکت برتر فورچون کار مشاوره و تحقیق انجام داده است. تعهد او آموزش و ارتقاء اثربخشی منابع انسانی در صدها شرکت، نظیر بوئینگ، دل، نیسان و فیلیپس بوده است. به مدت ۱۰ سال از سال ۱۹۹۰ سردبیر مجله معتبر مدیریت منابع انسانی بوده، در چهار مجله دیگر نیز به عنوان عضو هیأت تحریر به حضور داشته و مقاله

نوشته است. اولریش صاحب ۱۵ جلد کتاب و بیش از ۱۰۰ مقاله علمی در زمینه‌های منابع انسانی و رهبری است. او به همراه نورم اسمالوود، گروه مشاوران (RBL) را تأسیس کرده است.

همچنین او در حوزه مدیریت منابع انسانی در جهان، شاخص‌ترین و اثرگذارترین فرد است، به گونه‌ای که مراد دوستداران و علاقه‌مندان این حوزه به شمار می‌رود. در سال‌های ۲۰۰۶ و ۲۰۰۷، مجله مدیریت منابع انسانی او را

و رجوع دست‌اندر کاران اجرایی سازمان‌ها و استادان مدیریت دانشگاه‌هاست. بی‌هیچ تردید، او مرد شماره یک منابع انسانی در جهان است. اولریش در این مصاحبه از منابع انسانی، کرونا و پسا کرونا می‌گوید و از این واقعیت که رهبران باید یادگیرنده‌ایم را مهار کنند و توان این را داشته باشند که به کشورها و سازمان‌ها کمک کنند تا در وضعیت نرمال جدید، موفقیت و رونق ایجاد کنند.

کرد.

**فکر می‌کنید کارهای ارزشمندی که منابع انسانی می‌توانند در این بحران برای مدیران ارشد اجرایی انجام دهد کدامند؟**

مواظب افرادتان باشید. با نشان دادن همدلی، به آنها کمک کنید که از نظر روانی احساس کنند که مراقبت می‌شوند. مواظب‌شان بودن می‌تواند سازمانی عالی شکل دهد که به مشتریان خدمت می‌رساند. افراد با استعداد، سازمان و رهبری، هر سه می‌توانند به مشتری خدمت‌رسانی کنند. به عنوان نمونه، بسیار گفته‌اند که افراد، مهمترین سرمایه سازمان هستند. من فکر می‌کنم این موضوع باید بدین شکل تحول یابد که افراد مهمترین سرمایه مشتریان ما هستند. آیا افراد ما کاری که مشتریان ما نیاز دارند را انجام می‌دهند؟ فرهنگ ما شناسنامه سازمان ما در بازار است. رهبران ما باید شایستگی‌هایی داشته باشند که برای مشتریان ارزش خلق کنند. هر کاری که ما در مورد منابع انسانی، استعدادها، سازمان و رهبری انجام می‌دهیم باید در بازار خلق ارزش کند.

**تاکنون صحبت‌های زیادی در مورد سیستم راهنمایی سازمانی (Organization Guidance System) داشته‌اید. کمی درباره آن صحبت کنید و اینکه چطور می‌توان از آن استفاده کرد؟**

ما متوجه شدیم سازمان‌ها تقریباً یک درصد از درآمد سالیانه خود را بر روی افراد و ابتکارات سازمان در هزینه می‌کنند، اما در مورد اینکه چگونه این هزینه‌ها را بهینه‌سازی کنند تا به نتایج مورد نظر برسند، چندان شفاف نیستند. سیستم راهنمایی سازمانی، پاسخ‌هایی برای پرسش‌هایی از این قبیل فراهم می‌کند: چه استعدادها، رهبری، سازمان و ابتکاراتی از منابع انسانی بیشترین اثر را روی نتایج در زمینه‌های کارکنان، کسب و کارها، مشتریان، سرمایه‌گذاران و جامعه می‌گذارد؟ برای پاسخ به این پرسش، می‌توان دهه‌ها پژوهش کرد تا به ابتکارات در مورد افراد و سازمان که به نتایج رهنمون شوند، رهنمون شد. کار ما در این خصوص به پنج خروجی منجر شد: کارکنان، کسب و کار، مشتریان، امور مالی و جامعه. که در آنها ۳۶ ابتکار عمل وجود دارد که برابر خواهد بود با ۱۸۰ خانه (۱۸۰ = ۵×۳۶). رهبران کسب و کار و منابع انسانی باید بدانند که روی کدام موارد از این ۱۸۰ خانه باید سرمایه‌گذاری کنند.

**دنیای جدید کاری پسا کرونا چگونه خواهد بود؟**

من فکر می‌کنم ما به سمتی پیش برویم که اکوسیستمی جدید از اینکه کجا و چگونه کار می‌کنیم را شاهد باشیم. همچنین فکر می‌کنم تاکنون در مورد اینکه کجا کار می‌کردیم، خیلی حساس بوده‌ایم. وقتی که هر صبح از خواب برمی‌خیزم، سر کار می‌روم، سر کار می‌مانم تا به خانه برگردم. فکر می‌کنم این سبک از بین رفته است یا حداقل کمتر امکان دارد اینگونه بماند. به عنوان نمونه من می‌توانم در یک کانکس بمانم که نقش دفتر کارم، ماشین‌ام، کافی‌شاپ یا یک هتل را برایم داشته باشد. فارغ از اینکه در چه مکانی در حال کار هستیم، این ارزش‌های مشترک هستند که ما را به هم متصل نگاه می‌دارند.

مرزهای کار دیگر فیزیکی نخواهند بود؛ مرزهای کار، ارزش‌هایی خواهند بود که به اشتراک می‌گذاریم و این ارزش‌ها برای مشتریان‌مان ارزش جدیدی خلق می‌کنند. بدین ترتیب مرزهای کار از «مکان‌ها» به سمت «ارزش‌ها» تغییر کرده است. این تغییر به ما می‌گوید که دیگر مهم نیست هر کسی کجا کار می‌کند و در عوض این انتظارات هستند که مرزهای کار را شکل می‌دهند و ماهیت این انتظارات، ارزش‌هایی است که برای مشتری خلق شده‌اند.

**چه نوع مهارت‌هایی در دو یا سه سال آینده ناپدید خواهند شد؟**

من فکر نمی‌کنم مهارت‌ها به همین راحتی ناپدید شوند. آنها روی یکدیگر بنا می‌شوند. به عنوان نمونه، مهارت برقراری ارتباط در حال تکامل است. این مهارت در آینده صرفاً به شکل ارتباط چهره‌به‌چهره نخواهد بود. فکر می‌کنم این مهارت به صورت مجازی در خواهد آمد. چطور من و شما به هم متصل شدیم، در حالی که ۱۲ ساعت از هم دور هستیم؟ شب‌هنگام شما، صبحگاه من است و اینکه در مکان‌های متفاوتی ایستاده‌ایم. اما من همچنان می‌توانم این احساس را داشته باشم که ما با هم ارتباط داریم. می‌بینید که مهارت جدید، بر روی بنای مهارتی قدیمی ساخته می‌شود. به همین خاطر ما همچنان مشغول تنظیم اهداف و شاخص‌های کلیدی عملکرد؛ البته به شکل مجازی هستیم. ما ارتباط برقرار می‌کنیم، اما ارتباطی مجازی! به این ترتیب ما روی مهارت‌هایی که در گذشته آموخته‌ایم، ساختمان جدید را بنا خواهیم

دیده‌ایم. فاز اول منابع انسانی دیجیتال، کارایی است. بدین ترتیب فناوری به ما اجازه می‌دهد تا در کارمندایی و یادگیری و جبران خدمت کارآمدتر باشیم. فاز دوم نوآوری است. جاش برسون که متخصص این زمینه است، می‌گوید حدود ۲ هزار و ۷۰۰ اپلیکیشن جدید منابع انسانی وجود دارد که بعضی از آنها خوب و بعضی دیگر نامناسب هستند. فاز بعدی (فاز سوم) منابع انسانی دیجیتال در حال به روز راهنمایی اطلاعات است.

ما چگونه از فناوری بخواهیم درباره آنچه که انجام می‌دهیم، اطلاعات بیشتری بدهد؟ دیگر بر اساس یک الگوی بهینه عمل کردن کافی نیست. ما ناچار به استفاده از شیوه‌ای هستیم که روی نتایج کلیدی تأثیر گذارد و در نهایت فاز چهارم تجربه یا ارتباط است. اینجاست که من فکر می‌کنم در دوره همه‌گیری، منابع انسانی باید روی آن تمرکز کند.

فناوری باید ما را نسبت به موارد زیر توانمند کند: اول ما را کارآمد کند. دوم اینکه نوآوری کنیم؛ سوم برای مدیریت اطلاعات و چهارم برای داشتن تجربه‌ای بهتر و این مورد اخیر نیز به نظرم جایی است که ما هنگام با فناوری پیش می‌رویم.

**اگر جلوتر برویم، منابع انسانی در فضای اقتصادی جدید به چه شکلی درخواهند آمد؟**

وقتی کسی به شما بگوید که وضعیت نرمال جدید را می‌شناسند، پیشنهاد من به شما این است که نگاهی به اطراف کرده و از آنجا فرار کنید. من هم نمی‌دانم که وضعیت نرمال جدید چیست. من فکر می‌کنم ما در دنیایی پر از ابهام زندگی می‌کنیم و کار ما در منابع انسانی مهار این ابهام است. در این وضعیت پیام ما این خواهد بود:

اول اینکه با ابهام موجود تهدید نشوید بلکه سعی کنید فرصت‌هایی را در آن کشف کنید. در پس ابهامی که از دل این بحران بیرون می‌آید، راه کلی جدیدی برای رفتار کردن و انجام کارها ظهور و بروز خواهد کرد. این رفتارهای جدید باید روی خلق ارزش برای همه ذی‌نفعان تمرکز کند. دوم اینکه منابع انسانی مجبور خواهد بود ارزش بزرگتری برای افراد، سازمان و رهبری ایجاد کند. در مرحله سوم، منابع انسانی ناچار است از طریق دگردیسی واحد منابع انسانی و پیشنهاد راهکارهای یکپارچه منابع انسانی و به روز کردن کارشناسان، منابع انسانی را بازآفرینی کند. برخلاف گذشته، از رهبران منابع انسانی انتظار می‌رود افراد و سازمان‌های خود را هدایت کنند تا از این بحران بگذرند.

● دومین شایستگی توانایی جدا کردن سیگنال و نشانه از نویز و صداهای اضافه است. اگر توجه کنیم می‌بینیم که صداهای اضافه زیادی در دنیای اطراف وجود دارد. شواهدش هم تعداد زیاد فعالیت‌ها، ایمیل‌ها، ایده‌ها و کتاب‌هاست. اینکه ما چگونه سیگنال‌های مهم را از نویز جدا کنیم و در عین حال از نظر روانی هم سالم بمانیم، یک مسأله است.

● شایستگی سوم نیز شروع به ساختن راهکارهای یکپارچه است. منابع انسانی فعالیت‌های ایزوله کارمندایی، آموزش و ابتکارات جبران خدمت نیست؛ منابع انسانی باید این فعالیت‌های تخصصی را با راهکارهای یکپارچه هم‌راستا کند.

● چهارمین شایستگی، مسئولیت‌های اجتماعی و شهروندی است. اکنون منابع انسانی نیاز دارد که نسبت به مسائل اجتماعی آگاه‌تر بوده و ارتباط بیشتری با آن داشته باشد.

● شایستگی شماره پنج هم راهنمایی سازمان است. منابع انسانی باید به اطلاعاتی که به راهنمایی کمک می‌کنند، دسترسی داشته باشد. توصیف شیوه‌های مورد استفاده در سازمان نظیر فرهنگ دیگر به تنهایی کافی نیست. ما باید با توجه به شرایط، وارد موضوع فرهنگ «درست» شویم.

اینها پنج مهارتی است که ما در حال کار روی آن هستیم و می‌خواهیم روشن کنیم که این موارد به چه ترتیبی ارزش‌هایی برای ذی‌نفعان ایجاد می‌کنند: عدم تقارن اطلاعات، جدا کردن صداهای اضافه از نشانه‌ها، مدیریت مسئولیت‌های اجتماعی و شهروندی سازمانی، راهکارهای یکپارچه و در نهایت، راهنمایی سازمانی.

**فناوری برای متعهد و دلبسته کردن کارکنان در این بحران حاصل از کرونا چه کرده است؟**

فناوری تقریباً مانند هر چیز دیگری، خبرهای خوب و بدی در این رابطه دارد. خبر خوب اینکه فناوری، اطلاعات دیجیتال را توانمند می‌کند تا از تصمیم‌گیری پشتیبانی کند. خبر بد هم این است که فناوری می‌تواند بین افراد فاصله ایجاد کند. ما چهار فاز از تأثیر فناوری روی منابع انسانی را تاکنون

می‌دانیم که همه‌گیری کرونا ارتباط منابع انسانی با کسب و کار را بالاتر برد. در این شرایط، منابع انسانی برای کمک به افراد و سازمان‌ها چه کارهایی باید انجام دهد تا سطح بالاتری از ارزش ارائه کند و شیوه‌های نوین کاری که پس از فروکش کردن بحران بر خواهند آمد، کدامند؟

بگذارید خلق ارزش از سوی منابع انسانی را با سه نشانه بسیار ساده ترسیم کنیم:

ماناچار به خلق و به دست آوردن ارزش برای دیگران هستیم. هدف منابع انسانی خلق ارزش برای کارکنان، سازمان‌مان، مشتریان‌مان، سرمایه‌گذاران‌مان و جامعه‌مان است. بنابراین مسأله اصلی منابع انسانی، ادامه دادن خلق ارزش هم برای داخل و هم برای خارج سازمان است.

در خلق ارزش برای همه ذی‌نفعان، از منابع انسانی انتظار می‌رود افراد، سازمان‌ها و سبک و رهبرانی عالی تحویل دهد.

منابع انسانی باید از طریق منابع انسانی دیجیتال، فناوری و سنج‌ها به بازآفرینی خود ادامه دهد. به طور خلاصه، دستور کار منابع انسانی خلق ارزش در بیرون از سازمان برای همه ذی‌نفعان با استفاده از استعدادها، سازمان، رهبری و دگردیسی خود منابع انسانی است.

**اثر همه‌گیری روی مهارت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی چه بود؟ حرفه‌ای‌های منابع انسانی برای دوران پسا کرونا و پایان همه‌گیری چه مهارت‌هایی را باید توسعه دهند؟**

ما ۳۰ سال و ۷ دوره است که روی شایستگی‌های منابع انسانی پژوهش کرده‌ایم. اکنون وارد دوره هشتم این مطالعه شده‌ایم. وقتی به جلو نگاه می‌کنیم، پنج شایستگی منابع انسانی را تجسم می‌کنیم که فکر می‌کنیم، اثرگذار خواهند بود:

● اولین آنها عدم تقارن اطلاعات یا به عبارت دیگر، آموختن چگونگی منبع‌یابی اطلاعات در دنیای جدید است، حتی اگر این کار کردن به صورت مجازی باشد.

منابع انسانی باید از طریق منابع انسانی دیجیتال، فناوری و سنج‌ها به بازآفرینی خود ادامه دهد. به طور خلاصه، دستور کار منابع انسانی خلق ارزش در بیرون از سازمان برای همه ذی‌نفعان با استفاده از استعدادها، سازمان، رهبری و دگردیسی خود منابع انسانی است

“

وقتی کسی به شما بگوید که وضعیت نرمال جدید را می‌شناسند، پیشنهاد من به شما این است که نگاهی به اطراف کرده و از آنجا فرار کنید. من هم نمی‌دانم که وضعیت نرمال جدید چیست. من فکر می‌کنم ما در دنیایی پر از ابهام زندگی می‌کنیم و کار ما در منابع انسانی مهار این ابهام است