

دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی

نقش منابع انسانی (HR) در اثربخشی
شرکتهای مادر (هلدینگها) و مجموعه

دکتر محمد علی بابایی

۲۶ اردیبهشت ماه ۱۳۸۴

رشد هلدینگها

■ سال ۱۹۸۳، تعداد ۱۰/۰۰۰ شرکت

■ سال ۱۹۹۳، ۳۵۰۰۰ شرکت

■ دهه ۲۰۰۰ بیش از ۲۰۰/۰۰۰ شرکت (در سطح جهان)

■ (Child Faulkner, 1998)

نقش هلدینگها

- کیفیت تصمیمات در سطح هلدینگ آثار شگرفی در عملکرد شرکتهای تابعه دارد.
- اتخاذ چنین تصمیمهای سرنوشت ساز آسان نیست.
- مسائلی که شرکتهای هلدینگ با آن مواجه اند ، نوعاً پیچیده، پرابهام و گاهی متناقض هستند .

پیام این مقاله

- بر عکس گذشته که تصمیمات در هلدینگها صرفاً توسط استراتژیست های مالی و اقتصادی اتخاذ می شد، امروز باید متخصصان منابع انسانی نیز مشارکت جدی داشته باشند.

ابعاد تصمیمات در هلدینگها

■ اصولاً تصمیمات استراتژیک هلدینگها نوعاً دو حالت دارند:

● نوع کسب و کار برای سرمایه گذاری:

1. فعالیتهای خرید و فروش شرکتهای

2. ادغام

3. مشارکتهای استراتژیک

● نحوه اداره یا تأثیر گذاری در شرکتهای تابعه: چگونه شرکتهای تابعه اداره و هدایت شوند؟

4. نفوذ انفرادی

5. نفوذ اتصالی

1- خرید و فروش شرکتها

■ یافته های تجارب موفق

■ استفاده از روشهای سیستماتیک در فرآیند اجرا

■ درک و کیفیت مدیریت مباحث مرتبط با منابع انسانی

ارزیابی شرکتها براساس HR

- *Broadcom paid \$ 18 million per engineer to buy chipmaker SiByte in November, a bit of a premium but far from a record.*

تجارب ناموفق از خرید و فروش ها

■ (Creswell, 2001 & Herndon, 1999):

- ۱- انتظارات غیر واقعی از معامله
- ۲- برنامه ریزی و اجرای ناشیانه
- ۳- ناتوانی در ایجاد وحدت در مجموعه (به ویژه به واسطه ضعف ارتباطات سازمانی)
- ۴- از دست دادن استعدادها و یا سوء مدیریت آنان

تجارب ناموفق از خرید و فروش ها- ادامه

- ۵- مشکلات و تفاوت‌های فرهنگی سازمانها
- ۶- افت انگیزش در شرکت فروخته شده یا خریداری شده
- ۷- برآورد خوشبینانه از هزینه های نقل و انتقال شرکتها
- ۸- انحراف تمرکز مدیران ستاد از کسب و کار محوری
- ۹- مسایل مرتبط با قدرت و سیاست در مجموعه
- ۱۰- کاهش عملکرد مالی شرکت‌های واگذار شده

2- ادغام ها

اهم مشکلات:

- فرهنگ سازمانی: مثلاً ادغام بنزوکرایسلر
(Gibney, 1999)

- استراتژی نامناسب انسجام در نظامهای مدیریت
منابع انسانی (Light, 2001)

مشکلات مهم در ادغامها

- بررسیها نشان داد که به نظر ۸۰٪ دست اندرکاران ادغامها، مشارکت دیر هنگام متخصصان منابع انسانی و یا فقدان تخصص و تجربه آنها موجب بحران در اجرای سیاست های مدون بوده است (Greengard, 2000).

تجارب ادغامهای کامیاب

■ عوامل موفقیت (Kroger & Trum, 2000).

- ۱- رهبری
- ۲- شفافیت اهداف
- ۳- توجه به مباحث نرم و سخت (hard & soft Issues)
- ۴- مدیریت مؤثر تیم مسئول
- ۵- یادگیری از تجرب قبلی
- ۶- برنامه ریزی قبلی
- ۷- حفظ افراد با استعداد و کلیدی
- ۸- تعامل و ارتباطات سازنده، به موقع و گسترده با ذینفعان

درسهای از تجارب موفق

- مطالعه مزبور یادآور می شود حتی این شرکتها نیز که کامیاب محسوب می شوند، با مسایل مرتبط با حوزه منابع انسانی دست و پنجه نرم می کنند. شماری از چالشهای آنان عبارتند از:
 - مدیریت مؤثر بر شرکت خریداری شده (به ویژه منابع انسانی)
 - خلق هم افزایی بین واحدهای فعلی و جدید
 - ترکیب دو فرهنگ سازمانی

مباحث کلیدی در ادغامها

- تحقیق راجع به ادغامها (Key & Shelton 2000)، حاکی از این است که به نظر اکثریت افراد مباحث کلیدی در موضوع ادغام عبارت است از:

درصد

فعالیت‌های منابع انسانی

۷۶	حفظ افراد کلیدی و استعدادها
۷۱	ارتباطات سازمانی
۶۷	حفظ مدیران کلیدی
۵۱	منسجم نمودن فرهنگ های دو شرکت

3- مشارکتهای استراتژیک

■ میزان ناکامیابی و شکستها در حدود ۷۰ - ۵۰ درصد است. دلایل (Lei, Slocum & Potts, 1997):

- عدم درک روشن شرکا از مقاصد یکدیگر
- فقدان تجربه تیم مذاکره کننده
- عدم مطالعه امکان پذیری واقعی از شرایط
- عدم شفافیت راجع به قابلیت‌های شرکا
- عدم توان یادگیری شرکا از یکدیگر
- قضاوت ناصحیح از تأثیر مشارکت در ستاد و مجموعه
- عدم تداوم همکاری و اعتماد به یکدیگر
- عدم طراحی ساختار سازمانی مناسب و نقش‌های رهبری
- عدم تمایل یا توانایی به انتقال دانش و تجربه یکدیگر

توصیه ها برای مشارکت استراتژیک موفق

- مدیریت منابع انسانی بایستی در مراحل اولیه تصمیمات درگیر شود.
- زمینه های یادگیری از طرفین را در موافقت نامه در نظر گرفته و ساختارهای لازم را برای یادگیری و انتقال تجربه طراحی کند.
- نشر سیاستها، تداوم رابطه و ارتباطات مؤثر همگی ضرورت مشارکت فعال متخصصان منابع انسانی را مورد تأکید قرار می دهد.
- فرهنگهای متنوع شرکا هم باید مورد توجه قرار گیرند (Cyr, 1995, Jackson & Schuler, 2000).

تحقیق جهانی (Watson Wyatt)

■ درسهایی از پروژه های بزرگ و مشارکتها

۱- طراحی یک برنامه زمانی دقیق

۲- برنامه ریزی نحوه عمل قبل از اجرا

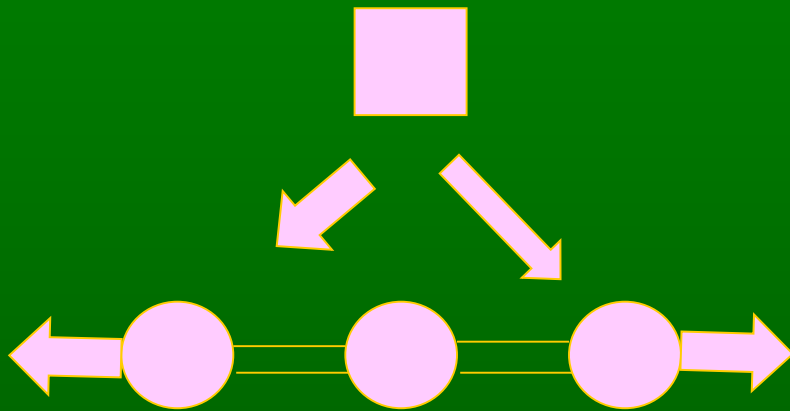
۳- مشارکت کارشناسان و متخصصان منابع انسانی در فرآیند

۴- هماهنگ ساختن انتظارات از شرکتهای فعلی و جدید

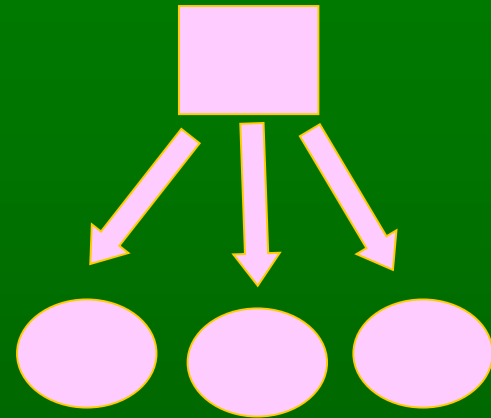
۵- پیش بینی تصمیمات و مشکلات مهم به ویژه مرتبط با منابع انسانی

۶- انتصاب و تصمیم گیری سریع راجع به مدیران

اثر گذاری در شرکت های تابعه



2- نفوذ اتصالي



1- نفوذ انفرادي

4- ارزش آفرینی از طریق نفوذ انفرادی

- تأکید بر فرآیند انتخاب و راهبری مدیران است.
- در نحوه گزینش و انتخاب مدیران و هیأت مدیره باید توجه و دقت زیادی مبذول شود.
- این فرآیند محوری ستاد هلدینگ است، به این مفهوم که اثربخشی سایر سیاستها و تصمیمات به شدت به این امر بستگی دارد.

توصیه ها برای نفوذ انفرادی

- برخورداری از ساز و کار سازمانی و سعی در نظام مند کردن و منطقی کردن تصمیمات
- استفاده از رویکردهای نوین مثل کانون ارزیابی، بازخور ۳۶۰ درجه و ارزیابی عملکرد براساس مدلهای تعالی سازمانی موجب کسب اطلاعات غنی می شود.
- استقرار کمیته های خاص مشورتی و تخصصی برای بحث راجع به ابعاد کار مدیران
- استفاه از نظام جایگزینی و گسترش درون زایی مدیران در سازمان
- طراحی نظامهای منابع انسانی مخصوص مدیران (ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد، آموزش و توسعه ...) سازگار با هم و بر پایه شایستگی ها و استراتژیها

5- ارزش آفرینی از طریق نفوذ اتصالی

■ ستاد با مکانیزمهای اتصالی بین کسب و کارها، هم افزایی مجموعه را تقویت می کند.

- هم افزایی به عملیات و خدمات مشترک دلالت داد که
فعالیت‌های غیر محوری ستاد شناخته می شوند (Goold & Campbell, 1998).

- اشکال آن عبارتند از:

♦ مشارکت در دانش مانند استفاده از تجربه و مهارت‌های یکدیگر
الگوسازی، همفکری برای حل مسئله یا مشکل مشترک، تدوین و نشر
دستورالعملها و روشهای کاری

ارزش آفرینی از طریق نفوذ اتصالی- ادامه

- مشارکت در منابع به منظور حذف یا کاهش دوباره کاریها و بهره‌گیری از صرفه جویی های ناشی از مقیاس عملیات، مانند ایجاد یک مرکز تحقیق و پژوهش برای مجموعه، تبلیغات مشترک، تجهیزات حمل و نقل.
- استفاده از قدرت اتحاد برای تحمیل خواسته ها یا افزایش قدرت چانه زنی مانند خرید انبوه.
- هماهنگی استراتژیها برای کاهش رقابت بین واحدها مانند تقسیم بازارها
- استفاده از امکانات یکدیگر و توسعه مبادلات بین شرکتها برای بهره برداری از حداکثر ظرفیتهای یکدیگر

هم افزایی مثل سراب است.

■ جمعبندی تجارب نشان می دهد که موارد ذیل در شکست مؤثر بودند (Goold & Campbell, 2000)

- نادیده گرفتن خطرات و خوش بینی به سینرژی
- تمایل به اجبار کردن مدیران
- خوش بینی در مورد فعالیتهای و قابلیتهای ستاد و شرکتهای
- فرهنگ تمایل به قبول تصمیمات مدیران ارشد ستادی

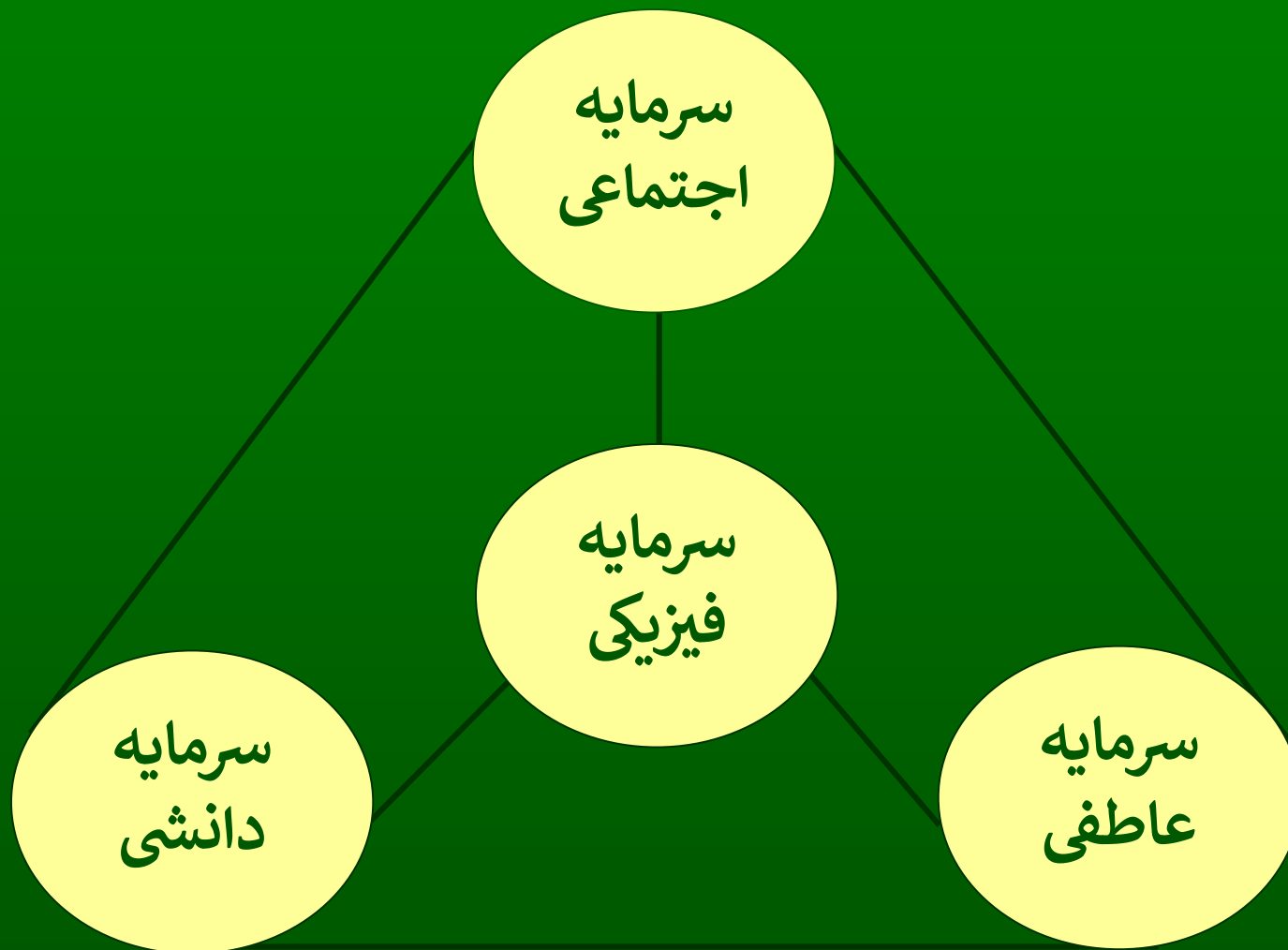
شرایط برای هم افزایی

■ استفاده از فرصت‌های هم افزایی مستلزم:

- پذیرش و حمایت واقعی مدیران شرکتهای
- فضای آزاد ستاد برای مبادله اطلاعات و تشویق مدیران به ابراز نظر واقعی
- فرهنگ همکاری (نه رقابت) و احترام متقابل با جو تفاهم بین مدیران
- استقرار نظام پاداش و ترفیع ضابطه مند که هم افزایی را تشویق می کند.

■ چه کسانی باید این شرایط را فراهم سازند؟

ابعاد انسجام سازمانی



انسجام سازمانی

■ ارزش آفرینی در مجموعه با تأکید بر راهکار اتصالی (هم افزایی) مستلزم نقشهای نوین رهبران منابع انسانی در هلدینگ ها است، از جمله:

۱- ایجاد فضای روحی و روانی برای احساس همکاری

Emotional & Affective understanding

۲- توسعه یادگیری سازمانی و شرایط هم آموزی افراد، گروهها و شرکتهای
از یکدیگر

Community & Social Learning

۳- ترویج فرهنگ همکاری و باور به کار تیمی و دسته جمعی و مشارکت

Culture (Teamwork, Diversity, Involvement)

سایر مسئولیتهای HR در هلدینگها

- علاوه بر موارد فوق، اثر بخشی هلدینگ در مجموعه به اموری وابسته است که مرتبط با حوزه منابع انسانی است، مثل: ارتباطات سازمانی، مسئولیتهای اجتماعی، اخلاقیات، روحیه کارآفرینی و خلاقیت؛ یعنی حوزه منابع انسانی در ستادها باید عهده دار این امور اساسی و ارزش آفرین در مجموعه باشند.

مسئولیت‌های HR ستاد در شرکتها

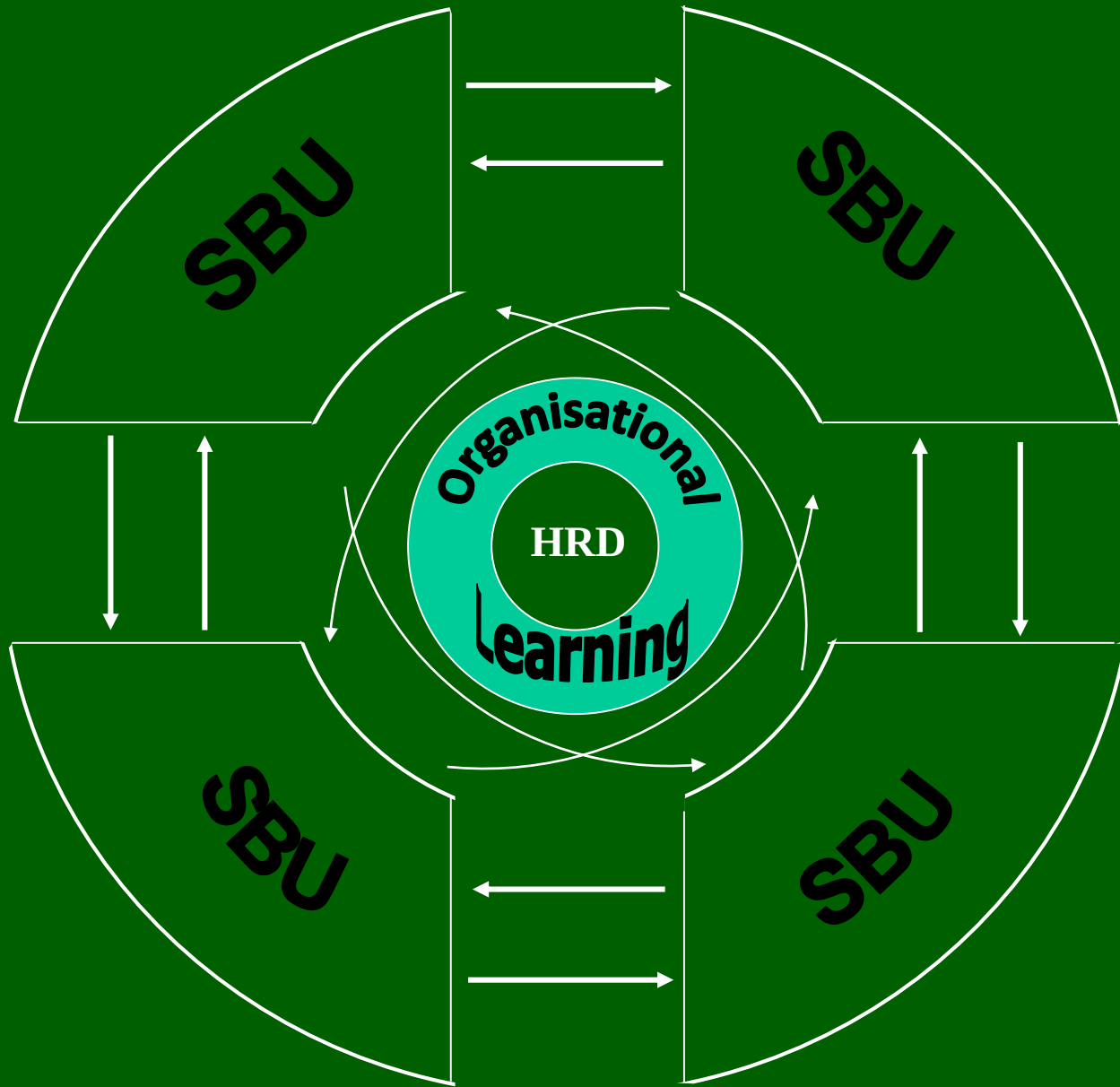
■ توسعه منابع انسانی

- سرمایه گذاری در آموزش دانشگاه سازمانی

- هوشمندی و یادگیری سازمانی

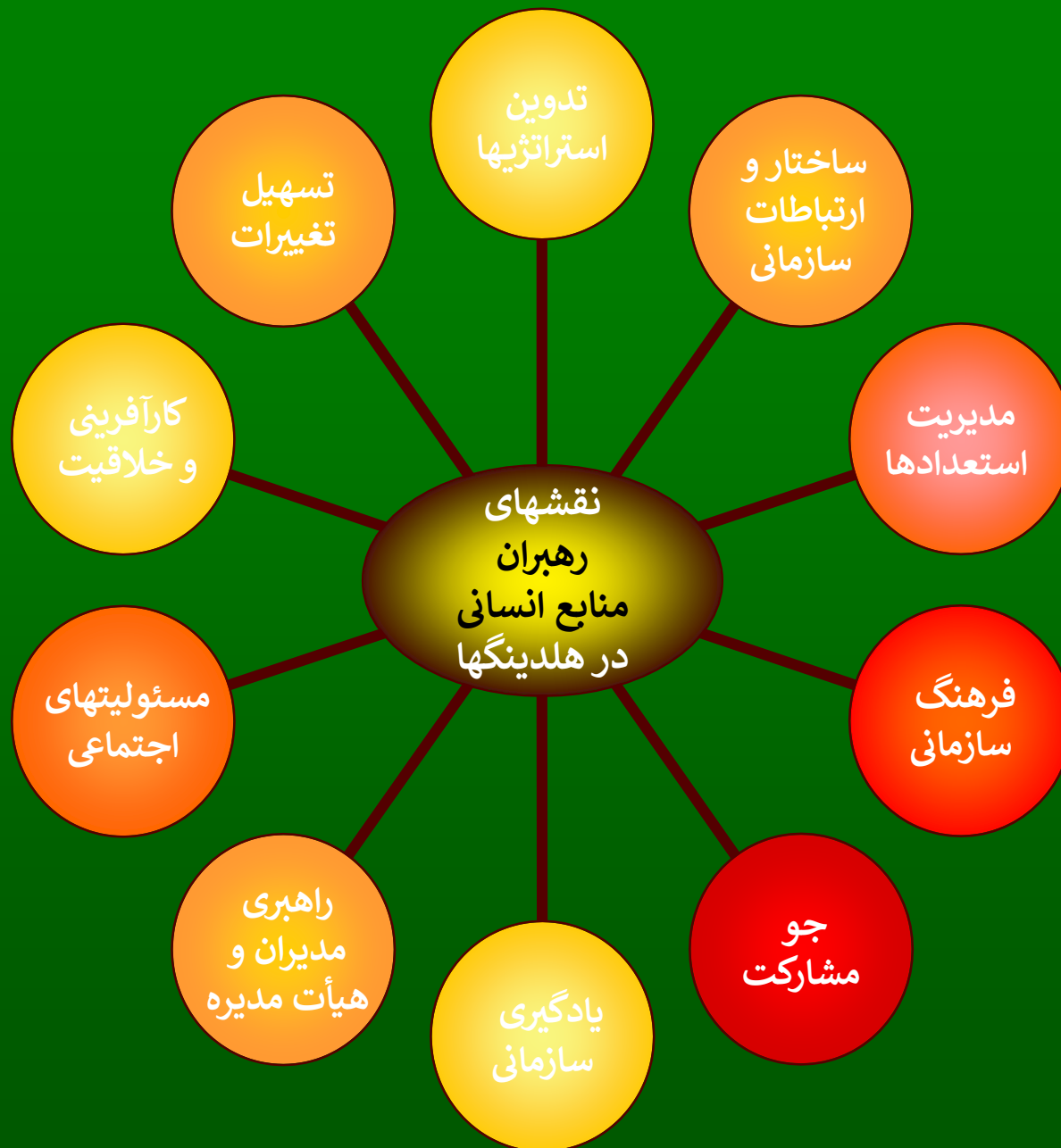
- توسعه و پرورش افراد

توسعه منابع انسانی در مجموعه



شایستگی های رهبران منابع انسانی در هلدینگها

- ۱- شایستگی های تجاری
- ۲- شایستگی های مدیریت تغییر و یادگیری
- ۳- شایستگی های رهبری



جمع بندی

- مرور ابعاد کار هلدینگها مبین آن است که چه در مورد نوع کسب و کار (امور مرتبط با ادغامها، خرید و فروش شرکتها و مشارکتهای استراتژیک) و چه نحوه مدیریت شرکتهاى موجود (ارزش آفرینی و توسعه هم افزایی در مجموعه) باید ستادها با حضور متخصصان، مدیران و رهبران منابع انسانی بیش از گذشته تجهیز شوند و نقشهای جدید – متفاوت از نقشهای سنتی- را برعهده بگیرند.

نکته آخر

- قابلیت‌های هلدینگ در خصوص خرید و فروش شرکتها، ادغام، مشارکتهای استراتژیک، ارزش آفرینی در شرکتها و هم افزایی در گروه، به شدت متأثر از توانمندیهای هلدینگ در حوزه منابع انسانی است. اگر این قابلیتها به خوبی مدیریت و توسعه یابند، هلدینگ از یک شایستگی (Core Competency) محوری غیر قابل تقلید برخوردار خواهد بود.

با تشکر از توجه شما