

در گفت و گوی **سازمان** با پژوهشگر توسعه صنعتی مطرح شد

سرمایه انسانی؛ پیشران توسعه صنعتی



شهرام شیرکوند، پژوهشگر حوزه مدیریت، صنعت و تجارت، بیش از سه دهه است که در زمینه‌های علمی، پژوهشی و رسانه‌ای فعالیت می‌کند. او در این سال‌ها، با مطالعه و بررسی مسائل صنعت و همچنین ارائه مشاوره به بنگاه‌های صنعتی، از نزدیک با چالش‌های تولید و توسعه صنعتی در ایران آشنا بوده است.

نگاه این پژوهشگر به مسائل تولید، کاربردی و راهبردی است. او بر این باور است که «تولید نوآورانه»، فقط به استفاده از فناوری یا تغییر در فرآیندهای تولید محدود نمی‌شود، بلکه مجموعه‌ای از تجربه‌ها و ارزش‌هایی است که مشتری از یک شرکت دریافت می‌کند؛ از کیفیت و هویت گرفته تا اعتمادی که در ذهن او شکل می‌گیرد.

در این گفت‌وگو، دیدگاه‌های ایشان درباره اهمیت و جایگاه حیاتی سرمایه انسانی و نقش تعیین‌کننده آن در توسعه صنعتی ایران را واکاوی می‌کنیم.



در شرایط دشوار اقتصادی، آنچه به یک صنعتگر برای ادامه مسیر و تداوم فعالیت کمک می‌کند، فقط منابع مالی نیست؛ تجربه، دانش و مهارت نیروهای متخصص نیز سرمایه‌ای ارزشمند است.

برای افزایش بهره‌وری، بهبود عملکرد و در نهایت، رشد فروش و سودآوری شرکت در آینده است. ادامه رویکردهای سنتی در مدیریت نیروی انسانی، یکی از موانع مهم در مسیر رشد و شکوفایی صنعت است.

● **در حوزه «برندسازی» و «تجارت»، چه رویکردی باید جایگزین روش‌های فعلی شود؟**
باید از رویکرد کپی‌برداری و بازتولید غیرخلاقانه محصولات دیگران فاصله بگیریم. برخی شرکت‌ها تصور می‌کنند با تکرار محصولات موجود در بازار می‌توانند در عرصه بین‌المللی موفق شوند، در حالی که این رویکرد یک خطای راهبردی است. برندسازی یعنی خلق ارزش؛ یعنی محصولی تولید کنیم که به دلیل کیفیت، ویژگی‌های متمایز و ارزش واقعی خود، بتواند مشتری را در بازارهای جهانی جذب کند. برای رسیدن به این هدف، مدیریت ارشد سازمان باید شرایطی فراهم کند که مهندسان، متخصصان و تیم‌های تحقیق و توسعه فرصت و انگیزه کافی برای ارائه ایده‌ها و طرح‌های نوآورانه داشته باشند و صرفاً به تکرار الگوهای قدیمی و موجود اکتفا نکنند.

● **سخن پایانی شما برای فعالان حوزه منابع انسانی و درباره نقش سرمایه انسانی در توسعه صنعتی ایران چیست؟**

اگر به دنبال توسعه صنعتی پایدار و حضور موفق در تجارت خارجی هستیم، باید به سرمایه انسانی و نگاه داری منابع انسانی را در اولویت هر برنامه‌ای قرار دهیم. توسعه، فرآیندی است که پیشران آن «سرمایه فکری» است. توسعه واقعی، نتیجه مستقیم «ارزشمند دانستن انسان» است؛ مسیر رسیدن به بازارهای جهانی از درون همین تحول مدیریتی می‌گذرد. اگر به دنبال خلق برندهای رقابت‌پذیر جهانی هستیم، باید ساختارهای مدیریتی خود را از رویکردهای سنتی پاک‌سازی کنیم تا مسیر برای شکوفایی خلاقیت انسانی هموار شود. هویت صنعتی ایران در گرو درک همین واقعیت است: سرمایه انسانی، ارزشمندترین دارایی است که هنوز جایگاه واقعی‌اش را در ساختارهای کلان مدیریتی ما نیافته است. این هدف جز با بازآفرینی ساختارهای مدیریتی و تکریم خلاقیت نیروی کار محقق نمی‌شود؛ آینده صنعت ایران را ماشین‌آلات و تجهیزات به‌تنهایی نمی‌سازند؛ انسان‌هایی می‌سازند که می‌توانند بهتر بیندیشند، خلاقانه‌تر عمل کنند و با انگیزه برای ساختن آینده تلاش کنند. قله‌های جهانی، در نهایت از آن سازمان‌هایی خواهد بود که انسان و اندیشه را بر ابزار و فرآیند مقدم می‌دانند؛ چراکه مسیر تعالی سازمان، از ارزش‌آفرینی برای انسان و شکوفایی اندیشه او می‌گذرد.

سرمایه فکری به شرکت‌ها کمک می‌کند تا با پیدا کردن راهکارهای خلاقانه، هزینه‌ها را مدیریت کنند و حتی در شرایط سخت، کیفیت تولید را حفظ کنند. متأسفانه گاهی مدیران از ارزش این سرمایه پنهان در سازمان غافل می‌شوند و تصور می‌کنند کاهش هزینه‌های نیروی انسانی، راهی برای عبور از بحران است. در حالی که حفظ نیروهای توانمند و باتجربه، بخشی از توان رقابتی و قدرت ماندگاری یک شرکت است و از دست دادن آنها می‌تواند در بلندمدت، هزینه‌های بسیار بیشتری به سازمان تحمیل کند.

● **یکی از نگرانی‌های جدی، خروج نیروهای متخصص و توانمند از کشور است. این پدیده چه آسیبی به زنجیره ارزش صنعت وارد می‌کند؟**

خروج متخصصان، یک چالش جدی و راهبردی برای اقتصاد کشور است. وقتی یک متخصص از کشور خارج می‌شود، فقط یک نیروی انسانی را از دست نمی‌دهیم؛ سال‌ها تجربه، دانش و مهارتی که برای پرورش او صرف شده نیز از چرخه تولید و توسعه کشور خارج می‌شود و در واقع، بخشی از سرمایه فکری و انسانی کشور از دست می‌رود. اگر این افراد در داخل کشور فرصت و بستر مناسبی برای رشد و فعالیت نداشته باشند، به‌تدریج بخشی از توانمندی خود را در حوزه‌هایی مانند نوآوری، برندسازی و تجارت مدرن از دست خواهیم داد. برای حفظ و جذب نیروهای متخصص، به یک عزم و نگاه ملی نیاز داریم تا محیط صنعت را از فضای سنتی تغییر داده و به محیطی پویا، نوآور و جذاب برای نخبگان و نیروهای متخصص تبدیل کنیم.

● **شما در مقاله‌ای که با عنوان «روحیه سازمانی لازمه کار مضاعف» در روزنامه همشهری منتشر کردید، بر ضرورت تأمین نیازهای مادی کارکنان، توجه به انگیزه‌های غیرمادی و همچنین انتصاب افراد متناسب با تخصص و تجربه‌شان تأکید داشتید. آیا همچنان این موارد را از ارکان اصلی مدیریت می‌دانید؟**

بله، همچنان بر این اصول تأکید دارم و معتقدم توجه به آنها باید به یکی از پایه‌های اصلی مدیریت در سازمان تبدیل شود. اگر نیروی انسانی را صرفاً یک «هزینه سربر» بدانیم، نمی‌توانیم انتظار داشته باشیم سازمان در عرصه رقابت و تجارت بین‌المللی جایگاه شایسته‌ای پیدا کند. باید این نگاه در سازمان نهادینه شود که توجه به رفاه، انگیزه، رشد و جایگاه حرفه‌ای کارکنان، هزینه نیست؛ بلکه سرمایه‌گذاری

● **در بحث توسعه صنعتی، معمولاً تمرکز بر ماشین‌آلات، تجهیزات و خطوط تولید است؛ اما شما معتقدید عامل کلیدی توسعه جای دیگری است. دیدگاه شما در این‌باره چیست؟**
واقعیت این است که کارخانه‌ها و تجهیزات، تنها بخش ملموس و قابل مشاهده صنعت هستند. اما مسیر اصلی توسعه و پیشرفت صنعتی، از توانمندی نیروی انسانی متخصص و خلاق می‌گذرد. اگر بهترین فناوری‌ها و تجهیزات را وارد کنیم، اما نیروی انسانی متخصص، نتوانند و باانگیزه برای مدیریت، بهره‌برداری و توسعه آنها نداشته باشیم، بخش مهمی از سرمایه‌گذاری ما عملاً بی‌نتیجه خواهد ماند. سرمایه انسانی همان عاملی است که می‌تواند با دانش، خلاقیت و هوشمندی، کیفیت محصولات را ارتقا دهد، بهره‌وری را افزایش دهد و در نهایت، برند ایرانی را به جایگاهی برساند که در بازارهای جهانی توان رقابت داشته باشد.

● **در دنیای صنعت امروز، کدام شرکت‌ها در زمینه توسعه و ارتقای سرمایه انسانی پیشرو هستند و چه الگویی را دنبال می‌کنند؟**

شرکت‌هایی مانند زیمنس و توپوتا از نمونه‌های موفق در این زمینه هستند. زیمنس با استفاده از فناوری‌های نوینی مانند واقعیت مجازی و دوقلوهای دیجیتال، مهارت‌های نیروی انسانی خود را متناسب با الزامات و نیازهای روز تحول دیجیتال در صنعت توسعه می‌دهد. در مقابل، توپوتا با اجرای مدل «کایزن»، کارکنان را از اپراتورهای ساده و مجریان صرف وظایف به افرادی توانمند برای شناسایی و حل خلاقانه مسائل تبدیل کرده است. وجه اشتراک این دو شرکت، عبور از نگاه سنتی به نیروی انسانی به‌عنوان یک «هزینه» و توجه به آن به‌عنوان یک «سرمایه» است؛ سرمایه‌ای که با آموزش و یادگیری مستمر می‌تواند ارزش بیشتری برای سازمان ایجاد کند. تجربه این شرکت‌ها نشان می‌دهد که تحول صنعتی با حذف نقش انسان محقق نمی‌شود؛ آینده صنعت در گرو ترکیب هوشمندانه خلاقیت و توانمندی‌های انسانی با فناوری و ظرفیت‌های ماشین‌هاست.

● **ما در کشور با شرایط متغیر محیط کسب و کار روبه‌رو هستیم. در چنین مواقعی، نقش نیروی انسانی در حفظ و تداوم فعالیت بنگاه‌های صنعتی چیست؟**

در شرایط دشوار اقتصادی، آنچه به یک صنعتگر برای ادامه مسیر و تداوم فعالیت کمک می‌کند، فقط منابع مالی نیست؛ تجربه، دانش و مهارت نیروهای متخصص نیز سرمایه‌ای ارزشمند است. همین

دلایل افزایش نرخ خودرو زیر ذره بین

رشد هزینه مواد اولیه، افزایش نرخ خودرو را تا حدی اجتناب‌ناپذیر کرده است؛ اما انتقال کامل این فشار به مصرف‌کننده، به شفافیت هزینه‌ها نیاز دارد.

به گزارش مهر، افزایش نرخ خودرو در سال ۱۴۰۵ را نمی‌توان جدا از وضعیت صنایع بالادستی بررسی کرد. خودرو در انتهای زنجیره‌ای قرار دارد که از فولاد، محصولات پتروشیمی، آلومینیوم، مس، شیشه، لاستیک، قطعات الکترونیکی و خدمات انرژی و حمل‌ونقل تشکیل شده است. در فروردین‌ماه، همزمان با آسیب‌دیدن بخشی از زیرساخت‌ها و شرکت‌های فولادی و پتروشیمی در جریان جنگ، عرضه برخی مواد اولیه کاهش یافت و هزینه تأمین برای صنایع پایین‌دستی افزایش پیدا کرد.

با این حال، پرسش اصلی این نیست که آیا هزینه تولید خودرو بالا رفته است یا نه؛ بلکه باید مشخص شود این افزایش هزینه چه سهمی از نرخ تمام‌شده خودرو دارد و چه میزان از افزایش نرخ پیشنهادی خودروسازان واقعاً ناشی از مواد اولیه است.

مقایسه مستقیم درصد رشد نرخ ورق گرم با محصولات پت ورق گرم یا محصولات پتروشیمی با درصد افزایش نرخ خودرو، از نظر اقتصادی دقیق نیست موجودی انبار، قراردادهای بلندمدت، نرخ ارز، دستمزد، مالیات، هزینه مالی و بهره‌وری نیز در نرخ خودرو اثرگذارند.

■ **شوکت ورق گرم؛ مهم اما نه به اندازه نرخ نهایی خودرو**

بازار ورق فولادی در فروردین‌ماه با شوکت عرضه روبه‌رو شد. گزارش‌های بازار نشان می‌دهد عرضه انواع ورق در بورس کالا از حدود ۷۱۶ هزار تن در اسفند ۱۴۰۴ به نزدیک ۵۲ هزار تن در فروردین ۱۴۰۵ کاهش یافته است؛ یعنی افتی حدود ۹۳ درصدی. حجم معاملات نیز از حدود ۴۶۱ هزار تن به ۲۵ هزار تن رسید. این کاهش عرضه، در بازاری که فولاد مبارکه سهم تعیین‌کننده‌ای دارد، طبیعی است که به افزایش نرخ منجر شود.

میانگین نرخ معاملات ورق فولادی از حدود ۷۰ میلیون تومان به ازای هر تن در اسفند به حدود ۸۷ میلیون تومان در فروردین رسید؛ رشدی نزدیک به ۲۵ درصد. قیمت‌ها در اردیبهشت نیز در برخی معاملات تا محدوده ۹۸ میلیون تومان افزایش یافتند. این ارقام نشان می‌دهد خودروسازان با افزایش هزینه در یکی از مهم‌ترین اقلام مصرفی خود مواجه شده‌اند.

بدنه، شاسی، قطعات سازه‌ای، درها، سقف و بسیاری از اجزای خودرو از فولاد ساخته می‌شوند. وزن فولاد در خودروهای سواری، بسته به مدل و طراحی، معمولاً بخش بزرگی از وزن خودرو را تشکیل می‌دهد. اما سهم فولاد از نرخ تمام‌شده با سهم آن از وزن خودرو یکسان نیست. هزینه فولاد، پس از تبدیل به ورق و پوز، برش، پرس کاری، جوشکاری و رنگ و مونتاژ، در نرخ نهایی منعکس می‌شود؛ بنابراین نمی‌توان گفت رشد ۲۵ درصدی ورق باید به رشد ۲۵ درصدی نرخ خودرو منجر شود.

برای نمونه، اگر هزینه مستقیم فولاد و ورق در یک خودرو ۲۰ درصد بهای تمام‌شده باشد، رشد ۲۵ درصدی این نهاده، در حالت ثابت‌بودن سایر عوامل، حدود ۵ درصد به بهای تمام‌شده اضافه می‌کند؛ نه ۲۵ درصد. حتی این برآورد نیز به میزان موجودی انبار و نرخ خرید واقعی قطعه‌ساز بستگی دارد.

■ **پتروشیمی؛ اثر گسترده‌تر در قطعات و هزینه‌های غیرمستقیم**

اثر افزایش نرخ محصولات پتروشیمی بر خودرو فقط به چند قطعه پلاستیکی محدود نیست. سپر، داشبورد، رودری، مخازن، عایق‌ها، پوشش سیم کشی، صندلی، چسب‌ها، رنگ‌ها، لاستیک‌ها و بسیاری از قطعات پلیمری به مواد پتروشیمی وابسته‌اند. از سوی دیگر، توقف یا اختلال در مجتمع‌های پتروشیمی می‌تواند زنجیره تأمین قطعه‌سازان را با کمبود، تأخیر و افزایش هزینه حمل‌ونقل روبه‌رو کند.

با این حال، باید میان «قیمت جهانی یا بورس کالا» و «قیمت واقعی خرید خودروساز» تفاوت گذاشت. برخی خودروسازان و قطعه‌سازان بخشی از مواد خود را از قبل خریداری کرده‌اند، برخی قراردادهای مدت‌دار دارند و گروهی نیز به دلیل کمبود نقدینگی ناچارند تا تأخیر خرید کنند. بنابراین اثر افزایش نرخ مواد پتروشیمی در همه شرکت‌ها و همه مدل‌ها یکسان نیست. برآوردهای رایج، سهم مجموع مواد اولیه را در بهای تمام‌شده خودرو حدود ۲۵ تا ۸۰ درصد می‌دانند؛ اما این سهم شامل فولاد، پتروشیمی، آلومینیوم، مس، شیشه، لاستیک و سایر نهاده‌هاست. سهم خود فولاد و پتروشیمی باید جداگانه محاسبه شود. افزون بر آن، بهای تمام‌شده کارخانه با نرخ نهایی بازار تفاوت دارد. مالیات، بیمه، هزینه‌های توزیع، سود شبکه فروش، هزینه مالی، تعهدات قبلی و انتظارات تورمی ممکن است فاصله قابل توجهی میان این دو ایجاد کنند.

در چنین شرایطی، افزایش هزینه مواد اولیه می‌تواند افزایش نرخ خودرو را توجیه کند، اما تنها در حدی که در صورت‌های مالی و اسناد خرید قابل مشاهده باشد. اگر خودروسازان از رشد نرخ مواد اولیه برای پوشش زیان‌های گذشته، هزینه‌های ناکارآمدی یا کسری نقدینگی استفاده کنند، افزایش نرخ دیگر صرفاً جبران هزینه تولید نخواهد بود.

■ **آیا خودرو باید به همان نسبت گران شود؟**

پاسخ واقع‌بینانه این است که خودرو باید متناسب با افزایش هزینه واقعی و پایدار تولید تعدیل نرخ شود، اما نه لزوماً به اندازه رشد نرخ ورق گرم یا مواد پتروشیمی. داده‌های منتشرشده از بازار خودرو در هفته پتروشیمی، داده‌های منتشرشده از بازار خودرو در هفته‌های دارد، در برخی مدل‌ها افزایش‌هایی بالاتر از ۴۰ درصد نیز گزارش شده است. درحالی‌که اگر رشد ورق گرم حدود ۲۵ درصد باشد و مواد پتروشیمی نیز افزایش یافته باشند، انتقال کامل این رشد به نرخ خودرو نیازمند توضیح دقیق درباره سهم هر ماده در بهای تمام‌شده است. عامل مهم دیگر، اختلال در روند تولید و عرضه است. کاهش تولید می‌تواند با ایجاد کمبود در بازار، قیمت‌های معاملاتی را بیش از افزایش واقعی هزینه ساخت بالا ببرد. بنابراین، جهش نرخ در بازار آزاد الزاماً به معنای افزایش بهای تمام‌شده خودرو با ضرورت رشد نرخ کارخانه نیست و بخشی از آن می‌تواند ناشی از محدودیت عرضه، فضای روانی و انتظارات تورمی باشد. برای تصمیم‌گیری، سه اقدام ضروری است: نخست، سازمان حمایت و نهاد قیمت‌گذار باید محاسبه هزینه را بر اساس فاکتورهای واقعی خرید، موجودی انبار و قراردادهای قطعه‌سازان انجام دهند. دوم، باید میان افزایش موقت ناشی از اختلال جنگی و افزایش پایدار هزینه تولید تفاوت گذاشته شود. سوم، هرگونه مجوز افزایش نرخ باید همراه با تعهد مشخص برای تولید، تحویل خودرو و جلوگیری از عرضه قطره‌ای باشد.

در نهایت، افزایش نرخ خودرو در سال ۱۴۰۵ از نظر اقتصادی تا حدی قابل دفاع است؛ قابل دفاع است؛ زیرا زنجیره فولاد و پتروشیمی با شو مواجه شده است. اما افزایش ۴۰ یا ۵۰ درصدی نرخ همه خودروها را نمی‌توان صرفاً با رشد نرخ ورق گرم و مواد پتروشیمی توجیه کرد.

قیمت‌گذاری منصفانه باید بر پایه سهم واقعی نهاده‌ها، مقدار افت تولید، هزینه‌های عملیاتی و اسناد حسابرسی‌شده انجام شود. در غیر این صورت، هزینه جنگ و اختلال تولید بهانه‌ای برای انتقال زیان‌های انباشته و ناکارآمدی به مصرف‌کننده خواهد شد.