

گزیده مقالات
سی و پنجمین همایش بین المللی
منابع انسانی

مرکز مدیریت اروپا
۹ تا ۱۱ آوریل ۲۰۰۳

ونیز - ایتالیا

ویژه نامه اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی

ترجمه و تالیف:

دکتر محمد علی بابائی زکلیکی

و

دکتر بهزاد ابوالعلائی

رمز و رازهای شرکت‌های موفق
گزیده مقالات سی و پنجمین همایش بین‌المللی منابع انسانی
مرکز مدیریت اروپا - ۹ تا ۱۱ آوریل ۲۰۰۳ (ونیز - ایتالیا)
ویژه نامه اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی (۳ و ۴ آبان ماه ۱۳۸۲ - تهران)

ترجمه و تالیف: دکتر محمد علی بابایی زکلیکی و دکتر بهزاد ابوالعلائی

ناشر: روناس (تلفن: ۸۸۱۱۱۱۲)

طراحی و صفحه‌آرایی: روناس - محمود محرابی

لیتوگرافی: پیمان

چاپ و صحافی: صاحب کوثر

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

چاپ اول: آبان ماه ۱۳۸۲

قیمت: ۱۵۰۰ تومان

شابک: ۹۶۴-۷۵۸۷-۱۹-۸

ISBN:964 - 7587-19-8

تمامی حقوق و امتیاز این کتاب برای سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (معاونت توسعه منابع انسانی) محفوظ است.

فهرست

راز و رمزهای شرکت‌های موفق/۷

آیا قرن بیست و دومی وجود خواهد داشت؟/۱۰

یکپارچه‌سازی یا انسجام سازمان/۱۲

خلق محیطی متعالی برای کار کردن: درس‌هایی از یکصد شرکت برتر/۱۹

بی‌نظمی یا بوروکراسی: گزارش یک تجربه متوازن برای تغییر موفق/۲۸

چه چیزی تفاوت ایجاد می‌کند؟/۳۴

جذب بهترین افراد و حفظ تعهد و وفاداری آنان نسبت به سازمان/۳۹

آی.بی.ام: جایی متعالی برای کار/۴۴

تنوع‌گرایی در اش لیمبرگر: اسلحه مخفی ما/۵۰

دیدگاه جدید منابع انسانی برای ارزش افقی ملت‌ها و سازمان‌ها/۵۳

چرا اعضای سطوح پایین سازمان در صحنه نیستند:

چگونه باید از طریق افراد و سازمان ارزش‌آفرینی کرد؟/۶۵

خلق آینده سازمان خود از طریق نوآوری ارزشی/۷۲

تبدیل مدیران به رهبران گراهام کانینگ‌هام/۸۲

درگیر نمودن کارکنان برای هویت بخشیدن به نام یا برند (علامت تجاری شرکت)/

۸۹

مسئولیت اجتماعی شرکت/۹۷

اعتماد: آزادسازی انرژی برای بردن/۱۰۳

مدیریت ریشه‌ای استعدادها: آزادسازی ظرفیت‌ها/۱۰۷

تاثیر جاز/۱۱۲

تحقق ظرفیت‌ها در عصر دیجیتال: رقابت از همه چیز می‌تواند کپی کند به جز افراد/۱۱۵

مدیریت عملکرد در یک سازمان جهانی/۱۲۰

استرس سازمان باید در کنترل مدیریت باشد/۱۲۳

کار و ارزش انسان: مسیر زندگی خود را تغییر دهید/۱۲۸

خلق یک فرهنگ گسترده: مدیریت تنوع فرهنگی/۱۳۲

هدایت بازی مدیریت استعدادها/۱۳۶

مربی‌گری مدیران: آیا با سطوح پائین مشارکت دارید؟/۱۴۴

با کار کمتر دستاورد بیشتر داشته باشید: کشف قدرت نهفته درونی یا ذاتی/۱۵۰

راز و رمزهای شرکت های موفق

به تعبیر مدیر عامل ارجمند سازمان «فرا» در حالی به هزاره سوم پا گذاشته ایم که به قول ریچارد بهکارد عصر حاضر بیش از هر زمان دیگر ناپایدار، پویا، هیجان انگیز و ناامید کننده است. بسیاری از اندیشمندان دانش مدیریت، اصطلاح «عصر دانایی» را برای روزگار ما پذیرفته اند و در اکثر آثار علمی به طور مستمر واژه «دانایی» حتی در بیانات فیلسوفان و متخصصان علم الاجتماع و به ویژه رفتار شناسان تکرار می شود.

دانایی بدون تردید، مهم ترین سرمایه برای ملت ها به حساب می آید و هر ملتی که از این موهبت بیشتر برخوردار باشد، یقیناً در مواجهه با چالش های جهانی شدن خوش اقبال تر و بخت یار خواهند بود. گری بکر، برنده نوبل اقتصادی در هفته «نامه بیزینس و یک» در مورد سرمایه انسانی می نویسد: «همان طور که کارخانه ها، خانه ها و ماشین آلات و دیگر سرمایه های مادی، بخشی از ثروت ملل شمرده می شوند، سرمایه های انسانی نیز بخشی از این ثروت هستند.» لیستر تارو در کتاب عزیز «ثروت آفرینان» می گوید: «مبنای ثروت آفرینی در اقتصاد امروز، دانش و تخصص است و کار آفرینان از دانش و اطلاعات، ثروت می آفرینند.»

این اقتصاد دان شهیر در کتاب خود از انقلابی خبر می دهد که نیروی حرکت خود را از مغزها می گیرد و عصری که در پیش است، عصر استیلای دانش و تخصص های جدید است. تارو تاکید می کند که در این میان نوآوری و خلاقیت است که ثروت می آفریند. توسعه منابع انسانی امروزه در بنگاه های کسب و کار، مهم ترین دغدغه رهبران و مدیران ارشد است. جذب نیروی انسانی فرهیخته، پرورش نیروی انسانی دانش مدار، شیوه های نگهداری و مراقبت از سرمایه های انسانی، رویکردهای نوین در آموزش و ارتقاء، ارزیابی عملکرد با رویکرد به مدل های تعالی سازمانی، سازمان یاد گیرنده و سازمان سالم... از جمله مسائل مهمی است که در این گستره مورد اهتمام و توجه است.

خوشبختانه در اکثر کشورهای توسعه یافته به سرعت، اندازه دولت‌ها کوچک می‌شود و بیشتر نهاد‌های غیر دولتی (NGO)، مسئول توسعه دانش و پژوهش در عرصه‌های مختلف علمی هستند. مرکز مدیریت اروپا^(۱) (MCE) که شعبه اصلی جامعه مدیریت آمریکا^(۲) (AMA) در اروپاست، سالیانه خدمات ارزنده‌ای در زمینه توسعه مدیریت به ویژه توسعه منابع انسانی ارائه می‌کند. این مرکز در سال ۱۹۲۳ تاسیس شده است. ماموریت مرکز شامل موارد ذیل است:

- ارائه برنامه‌های توسعه مدیریت برای افراد بلند همت سازمان‌های پیشرو و نهاد‌های دولتی
- ارائه خدمات حرفه‌ای به تمامی شرکت کنندگان و اعضای خانواده آنان در راستای جهانی شدن فلسفه و روش‌های مرکز مدیریت اروپا، مبنی بر قابلیت‌های جهانی شدن سازمان‌های چند ملیتی و چند فرهنگی است. این مرکز به ارائه روش‌های علمی (و نه صرفاً آکادمیک یا دانشگاهی) تاکید داشته و همسویی توسعه افراد یا موقعیت سازمان‌ها، یعنی کارفرمایان آنان، را تعقیب نموده و همواره از هیات علمی مجرب و صاحب نظر در مدل‌ها و تکنیک‌های کاربردی استفاده می‌نماید.

از جمله اهداف مرکز، توسعه و ارتقای قابلیت‌های مدیران، افزایش دانش و آگاهی‌ها، ایجاد تغییر در رفتار و سازگاری توانمندی‌های کارکنان با استراتژی‌های کسب و کار عنوان شده است. به علاوه، این مرکز، توسعه هوشمندی و دانش سازمانی را در محور فعالیت‌های خود قرار داده است. در این راستا، مرکز از راهکارهای آموزشی متنوع و مرتبط، نظیر برگزاری سمینارها، کنفرانس‌ها، کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی، یادگیری از راه دور با استفاده از تکنولوژی اطلاعاتی بهره‌گیری می‌نماید.

یکی از راهکارها، برگزاری کنفرانس مدیریت منابع انسانی است که بزرگ‌ترین همایش جهانی در زمینه مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود. همایش مزبور همه ساله در سطح اروپا برگزار می‌شود. در سال ۲۰۰۳، سی و پنجمین همایش سالانه منابع انسانی در شهر ونیز در کشور ایتالیا در تاریخ ۹ - ۱۱ آوریل با موضوع راز و رمزهای شرکت‌های موفق^(۳) تشکیل شد.

در این همایش ۴۸۱ نفر از کشورهای مختلف و مدیران سازمان‌های معروف شرکت کرده بودند. بیشترین تعداد شرکت کننده از کشورهای اروپایی (مثل انگلیس، آلمان، ایتالیا، سوئیس، بلژیک، هلند) بودند البته از کشورهای آسیایی نیز افرادی اعزام شده بودند (مانند بحرین، مصر، عربستان، ترکیه، امارات متحده عربی، کویت و لبنان). برخی از شرکت‌های معروف که در همایش حضور داشتند، عبارتند از: شرکت‌های بوش، کوکاکولا، اپسون، مایکروسافت، شل، زیمنس، تامسون و بانک مرکزی اروپا.

همان گونه که از عنوان کنفرانس می‌توان استنباط کرد، اغلب سخنرانی‌ها بر راز و رمزهای سازمان‌های موفق در حوزه مدیریت منابع انسانی تاکید داشتند. علاوه بر سخنرانی‌های تشریفاتی و خوش آمد گویی‌ها، مجموعاً ۳۰ سخنرانی طی سه روز ارائه گردید. از این تعداد ۱۲ سخنرانی به صورت عمومی و مابقی ۱۸ سخنرانی به صورت جلسات همزمان (باحق انتخاب برای شرکت کنندگان) ارائه شد. محورهای سخنرانی عمومی شامل تحولات آینده (جمعیت، اخلاقیات و تکنولوژی اطلاعات)، انسجام سازمانی،

ویژگی‌ها و چگونگی ایجاد جو و فضای سازمان متعالی، یادگیری سازمانی و اقتصاد مبنی بر دانش، انتظارات و طرز تلقی کارکنان، نوآوری، مدیریت استعدادها و کار گروهی بوده است. در سخنرانی‌های دیگر نیز مباحثی چون تغییر سازمانی، وفاداری کارکنان، توسعه مدیران، رهبری و مربیگری، توازن بین کار و زندگی، سازگاری نیروی انسانی با استراتژی سازمان، مشارکت و درگیری کارکنان، مسئولیت‌های اجتماعی سازمان‌ها، اعتماد کارکنان در سازمان‌ها، رقابت جهانی، استرس سازمانی، منزلت ارزش انسان‌ها و فرهنگ سازمانی مورد پوشش قرار گرفت.

در مجموع ۲۶ مقاله که از نظر محتوی مفید بودند و همچنین از لحاظ درک و تنظیم مقاله مقدر بود، انتخاب شدند. این مقاله‌ها رویکردهای نوین در مدیریت سازمان‌های پیشرو و همراه با تجارب شرکت‌های برتر ارائه می‌کند، به نحوی که شماری از مباحث هنوز در جراید علمی کشورمان طرح نشده‌اند.

نهایت سعی برای انتخاب واژگان و معادل‌های روان و مصطلح بین اهل فن صورت گرفته است تا درک مفاهیم را تسهیل نماید. شایان ذکر است که مقاله‌ها از روی اسلایدهای ارائه^(۴) تدوین شده‌اند و برای تنظیم آنها مطالعات جانبی نیز انجام گرفته است. به هر تقدیر، با عنایت به این محدودیت‌ها، کوشش فراوانی برای تدوین این اثر مبذول گردیده تا کاری درخورشان و انتظارات مدیران و اساتید محترم تقدیم گردد.

بر اساس حکم خرد و اخلاق علمی، بر خود واجب و لازم می‌دانم تا از کوشش‌های صادقانه جناب آقایان دکتر محمد علی بابائی زکلیکی و دکتر بهزاد ابوالعالایی که صمیمانه ترجمه و تالیف این اثر را عهده‌دار شده‌اند، قدردانی کنم. بدون تردید نام عزیز و ارجمند جناب آقایان دکتر هاشمی و دکتر سعید جعفری مقدم و سرکار خانم پرستو بابائی در این تلاش علمی و پژوهشی، شایسته ذکر جمیل هستند. در انجام باید از بردباری، دقت نظر و خلاقیت جناب آقای مهران بهروز فغانی قدردانی کرد. مطالعه این اثر برای دانش پژوهان رشته توسعه منابع انسانی به ویژه استادان دانشگاه، مدیران و کارشناسان حرفه‌ای منابع انسانی و دانشجویان می‌تواند ثمربخش، راهنما و راهگشا باشد.

با احترام

علی محمد گودرزی

دبیر اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی

1-Management Center Europe (490, Ktm/events/mce.be)

2-American Management Association

3-The Secrets of successful organizations

4 - Presentation

آیا قرن بیست و دومی وجود خواهد داشت؟^۱

جاکوس آتالی^۲

در دنیای در حال تغییر امروز، پیش بینی بلند مدت دشوار است. لذا اظهار نظر قطعی و دقیق و یا بر آورد روند های آتی در عرصه های مختلف کسب و کار تا حدودی غیر ممکن به نظر می رسد. اما با عنایت به پیش بینی های قابل اعتماد جمعیت جهان تا اواسط قرن بیستم یکم ۵۰ درصد کاهش یافته و پس از آن ثابت خواهد ماند. حوالی سال ۲۰۵۰ کشورهای پیشرفته با کاهش جمعیت روبرو خواهند شد. جمعیت شهری به دو برابر افزایش خواهد یافت. جمعیت شهرهای بزرگ و تعداد شهرها تا سال ۲۰۴۰ افزایش می یابد، اما به دلیل مشکلات آتی چون تامین تسهیلات، حاشیه نشینی و ایجاد شهرکهای احتمالی ترویج می یابد. این در حالی است که ۲۵ درصد از فضای شهرهای موجود در اختیار ارتش و دولتهاست و تنها ۷۵ درصد بقیه در اختیار افراد و سازمانهای خصوصی است.

در نتیجه، نیازهای کشاورزی دو برابر، تقاضا برای آب حدود پنج برابر و تقاضا برای انرژی (بوئژه در آسیا، افریقا و امریکای لاتین) سه برابر خواهد شد. تولید محصولات کشاورزی که طی ده سال اخیر به میزان کنونی رسیده است، باید طی ۳۰ سال آینده دو برابر شود در حالیکه کمبود آب و مشکلات آلودگی محیط زیست، این کمبود را تشدید خواهد کرد. کاهش ذخیره آب جهانی نیز مطرح است. ذخیره آب جهان در حال حاضر ۸۰۰۰ میلیارد متر مکعب است که تا سال ۲۰۳۰ و ۲۰۴۰ به ترتیب به ۵۰۰۰ و ۴۰۰۰ میلیارد متر مکعب کاهش خواهد یافت. از لحاظ انرژی نیز ذخیره نفت موجود، تنها برای مصرف ۳۰ سال آینده کافی است.

فعالیت شرکتهای نیز متأثر از این روند ها است، بطوریکه عمر آنها به شدت کاهش خواهد یافت. مهاجرت نیروی کار افزایش خواهد یافت و جمعیت زیادی بین کشورهای جنوب و نیز بین کشورهای شمال و جنوب جابجا خواهد شد. دگرگونی آب و هوا تحت تاثیر دی اکسید کربن و پراکندگی متان شدت خواهد یافت. به این ترتیب اگر برنامه های توسعه پایدار که نیاز به آب و انرژی را کاهش ندهد، اجرا نشود، احتمال رویارویی با بحرانهای عمده، تا اواسط این قرن، بسیار اندک خواهد بود.

در این مسیر به احتمال زیاد کشورهایی که دموکراسی را پذیرفته اند، اما به نوعی به مدیریت کوتاه

مدت گرایش دارند، تدابیر و سازوکارهای موثری برای مواجهه با نیازها و ضرورت‌های بلندمدت یادشده اتخاذ نخواهند نمود.

بشریت این موانع را تجربه کرده است. فرهنگ عمیق، ایدئولوژی، تغییرات فناوری و جغرافیای سیاسی بخشی از این موانع را مرتفع نموده است. امروزه ماهیت تغییرات در شرف وقوع یاد شده، دشوار و پیچیده به نظر می‌رسد، رفع آنها مستلزم اجرای اصلاحات اساسی، با مدیریت سازمانهای جهانی است و این در حالی است که جهان امروز از یک سازمان و سازماندهی کلان و واحد محروم است. دموکراسی برای اداره جامعه و نظام بازار برای کنترل و هدایت، بهترین راه حل در نظر گرفته شده‌اند، اما این دو پدیده آثار سوئی نیز در پی دارند. جوامع و سازمانها باید مسئولیتهایی فراتر از منافع شخصی تقبل کنند (مسئولیت‌های اخلاقی در قبال جامعه و بشریت). در عین حال رفتارهای خود محورانه بسیاری در سراسر جهان مشاهده می‌شود.

ما شاهد افزایش اوقات فراغت و رشد تفریحات هستیم که صنعتی در حال رشد است و این پدیده ما را از اندیشه مشکلات بلندمدت باز داشته و به رفاه و آسایش کوتاه مدت سوق می‌دهد. وضعیت تولید و توزیع مواد مخدر نیز هر روز نگران کننده تر می‌شود.

یک تغییر فرهنگی اساسی و تعیین کننده در شرف وقوع است. از جمله نشانه‌های این تغییر، تشویق جهانیان به ایجاد نوعی اتحاد و همبستگی حول برادری به عنوان یک ارزش محوری است. ما باید بدانیم که بدون نشاط و آزادی دیگران، نمی‌توانیم خوشحال و آزاد باشیم، و یا اینکه ثبات و امنیت داشته باشیم بدون ثبات و امنیت در سایر ملل.

نشانه دیگر این تغییر فرهنگی، رشد سازمانهای غیر انتفاعی (NGO) است که در تغییر این شرایط نابسامان از نقشی قابل ملاحظه برخوردارند. این سازمانها در غرب حدود ۱۰ درصد از سهم قدرت را در اختیار دارند. همانگونه که در قرن ۱۷ نیز سهم سرمایه داری نو ظهور از قدرت موجود، چیزی در همین حدود بود و ما امیدواریم سازمانهای غیر انتفاعی در آینده رشد کنند، همچنانکه سرمایه داری طی قرون گذشته، رشد کرد و گسترش یافت.

به این ترتیب برای اولین بار در تاریخ تمدن، بشر ابزارهای خودکشی و هم چشم اندازهای آینده بهتر را پیش رو دارد. ما باید در برابر چالشهای مزبور از جمله تهدید محیط زیست، تروریسم، فقر، مافیای، فقدان یک سازمان سیاسی قوی، جهانی قوی و کارآمد و جرأت و جسارت بیابیم و دهکده جهانی را سازماندهی کنیم. اگر هم اکنون کار خود را با یک برنامه جامع شروع کنیم، شاید یک قرن برای تحقق این هدف کافی باشد.

1- Will the 22 nd century ever exist

2- Jacques Attali

یکپارچه سازی یا انسجام سازمان^۱

سامنترا گوشال^۲

مقدمه

بزرگترین چالش امروز سازمانها "یکپارچه سازی" (انسجام یا تلفیق) برای پاسخگویی به شرایط بازار، رقابت و تامین نیازهای مشتریان است. به علاوه اهمیت این موضوع روز به روز برای سازمانها بیشتر می شود. ضرورت یکپارچگی و گسترش این ضرورت تا اندازه ای ناشی از پیچیده تر شدن کالاهای تولیدی است. به عنوان مثال شرکت سونی برای تولید (notebook) یا موبایل باید دانش و فن آوری های خود را در مجموعه ای از تولیدات (مانند رادیو، تلویزیون و بازیهای کامپیوتری) با یکدیگر تلفیق نماید. واضح است که تلفیق فعالیتهای متنوع، مستلزم تغییر در ابعاد دیگر سازمانی از جمله نحوه سازماندهی، امور پرسنلی و ... است و اداره این تغییرات، سازمانها را با چالش مواجه می سازد.

این مقاله پس از بررسی سیر تحول ساختارهای سازمانی، چالشهای کنونی سازمانها را مورد بحث قرار می دهد. بررسی این چالشها ضرورت توجه به انسجام در سازمانها را آشکار می سازد. در بخش بعدی، انسجام افقی تشریح می شود و اشاره می گردد که انسجام افقی مستلزم توسعه چهار سرمایه فیزیکی، فکری، اجتماعی و عاطفی است. همچنین با بیان تجاربی از شرکتهای جهانی در زمینه اجرای راهبردهای انسجام افقی، رابطه سرمایه های چهارگانه فوق و وضعیت سازمان از نظر بسیج همگانی برای اجرا مورد توجه قرار می گیرد.

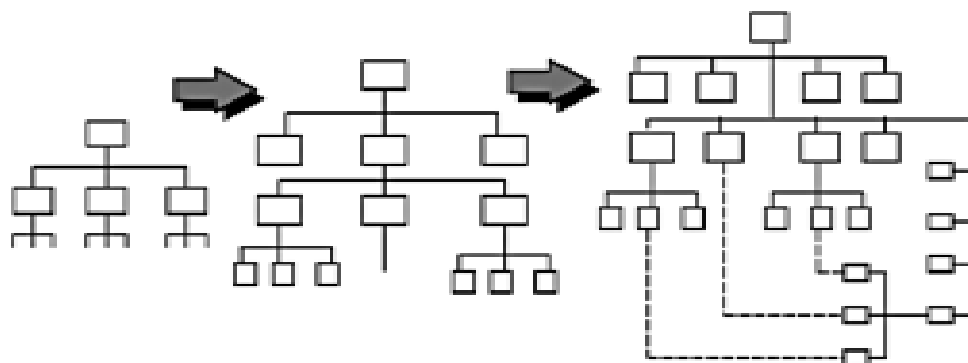
سیر تحول ساختارهای سازمانی

همانطور که شکل شماره ۱ نشان می دهد، قبل از جنگ جهانی دوم، ساختار وظیفه ای^۳ سازماندهی غالب شرکتها بود. در واقع، در شرایطی که عمده فعالیت سازمان در یک کسب و کار متمرکز باشد یا یک محصول یا کالای خاص تولید و عرضه کند، این ساختار اثر بخش خواهد بود. اما در دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ اکثر شرکتها که استراتژی تنوع گرای^۴ را دنبال می نمودند، ساختار سازمانی خود را مبتنی بر نوع بازار یا نوع محصول قرار دادند. در دهه های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ استراتژی جهانی شدن^۵ مطرح شد و شرکتها

Pre WWII
Functionalization

1950's and 1960's
Diversification

1970's and 1980's
Globalization



شکل شماره ۱

برای دستیابی به اهداف خود، ساختار ماتریسی را طراحی نمودند. در واقع این نوع ساختار به طراحی همزمان وظیفه ای و جغرافیایی یا محصول دلالت دارد.

متأسفانه حتی ساختار ماتریسی نیز نتوانست مشکلات سازمانها در پاسخگویی به شرایط رقابت جهانی را برطرف نماید. سلسله مراتب سازمانی شور کارآفرینی را فرونشاند. ساختار یاد شده و تقسیم فعالیتها، منابع و فعالیتهای سازمان را متلاشی کرد، بروکراسی حاکم نیز مانع بازسازی و دگرگونی سازمان گردید.

در این خصوص چک ولش^۶ مدیر عامل شرکت جنرال الکتریک چنین اظهار نظر کرده است: "مادر طول سالهای گذشته به نحوی سازماندهی کرده بودیم که - به عنوان یکی از ابزارهای متأثر از اندرزه‌های دانشکده‌های بازرگانی - در زمان خود صحیح بود. بخشها، واحدهای تجاری استراتژیک^۷ گروه‌ها، قسمتها همگی برای اتخاذ تصمیمات دقیق و محاسباتی و انتقال آنها به سوی سطوح بالا و پایین سازمان طراحی شده بودند. سیستم مزبور کارهای مرتب و روتین را ارایه می کرد. این ساختار مناسبی برای دهه ۱۹۷۰ بود، اما در دهه ۱۹۸۰ خود مانع یا عامل ضعف تلقی می شد و در دهه ۱۹۹۰ عامل شکست قطعی محسوب می شود."

شرکت بی بی پی^۸ در سال ۱۹۹۱ با بحرن جدی مواجه شد: عملکرد مالی ضعیف، بدهی سنگین، هزینه‌های بالا، بن بست و سردرگمی در برنامه‌ها و عزل مدیر عامل یعنی روبرت هورتون.^۹ شرکت بی بی پی طی یک دهه نتوانست بر مشکلات چیره شود، به نحوی که در سال ۲۰۰۱ ستودنی ترین شرکت اروپا محسوب می شد. از جمله ویژگیهای کنونی این شرکت عبارتند از:

- یکی از سه شرکت مهم و بزرگ نفتی جهان

- تصاحب چندین شرکت دیگر و ادغام آنها به نحوی کارآمد
- بالاترین سودآوری و نسبتهای مالی در صنعت
- جان براون رهبر تحسین برانگیزی که در چهار سال اخیر جایگزین مدیر عامل قبلی شده است.

اولین گام برای نوسازی شرکت "شفافیت و ساده سازی" امور بود. این مهم طی اقدامات زیر انجام گرفت:

- تمرکز بر عملکرد واحدها: به عنوان مثال، در بی بی پی ۱۵۰ واحد تجاری تشکیل گردید.
- استقلال و توانمند سازی: استقلال عمل و توانا سازی واحدهای تجاری و کارکنان آن
- نظام مدیریت عملکرد: روشن نمودن چگونگی ارزیابی عملکرد و توافقیهای شفاف بین واحدها
- حذف سلسله مراتب و بروکراسی سازمانی: کاهش مقررات و حذف سیطره تشریفات اداری

چالشهای کنونی سازمان

امروز سازمانها با الزامات متعدد بیرونی و محدودیتهای داخلی مواجه اند. شکل شماره ۲ الزامات مزبور را نشان می دهد. در واقع این الزامات ضرورت یکپارچه سازی سازمان تلقی می شوند. موفقیت



شکل شماره ۲

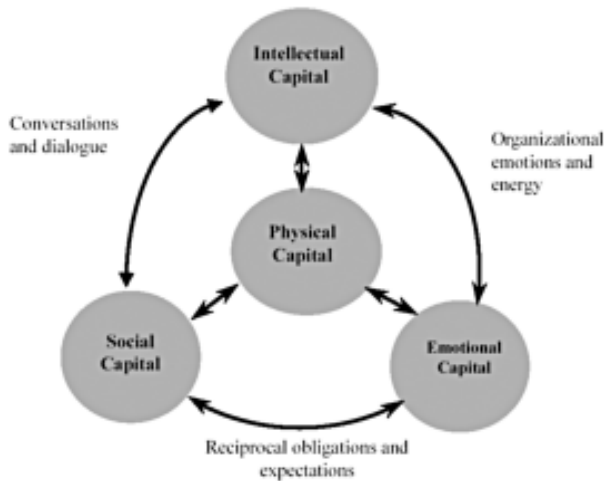
در محیط تجاری رقابتی ایجاب می کند که سازمانها به نیازهای مشتریان، توجه بیشتری معطوف سازند. از لحاظ فناوری (مانند سونی) به تلفیق دانش و فناوری پردازند، در مسیر رشد و جهانی شدن حرکت کنند و مشارکت با شرکتها یا خریداری و ترکیب اصولی آنها در شرکت خود را در دستور کار قرار دهند. در داخل سازمان نیز الزاماً شرکتها باید استقلال، تواناسازی، پاسخگویی مدیریت، عملکرد و رقابت حرفه ای واحدها را مدنظر قرار دهند. در حقیقت فقدان این ویژگیها سازمان را از درون متلاشی می کند، ولی سازمان برای افزایش اثر بخشی باید انسجام خود را بیشتر کند. در حالیکه راه حل های سنتی، دیگر کاربرد موثری ندارند. ادغام عمودی کماکان مسایل کهنه و قدیمی را روی دست مدیران می گذارد، به

مسیر شغلی مدیریتی نیز نمی توان چندان اعتماد کرد، ضمن اینکه مدیران میانی هم به مرور زمان حذف می شوند.

به این ترتیب سازمانها به منظور انسجام، به ادغام افقی گرایش داشته اند، نه ادغام عمودی. دانش و قابلیت‌های مدیریت و تکنولوژی اطلاعات (مثل ERP) ابزارهای مهم یکپارچه سازی هستند.

انسجام افقی

انسجام افقی سازمان عبارت است از: توجه همزمان به چهار نوع سرمایه اساسی زیر که در شکل شماره ۳ نمایش داده شده است.



شکل شماره ۳

- ۱- سرمایه فیزیکی^{۱۱}: هماهنگی امکانات فیزیکی مانند تجهیزات و ماشین آلات در استفاده از آنها
- ۲- سرمایه فکری^{۱۲}: همسویی دانش و فن آوری های موجود و مورد استفاده در سازمان
- ۳- سرمایه اجتماعی^{۱۳}: ایجاد شرایط اجتماعی و فضایی فرهنگی برای تسهیل همکاری و تبادل تجارب و آموخته ها
- ۴- سرمایه عاطفی^{۱۴}: خلق جو سازمانی خاصی که منشاء عواطف، هیجان و انرژی مثبت باشد.

ذکر این مطلب ضروری است که در کنار ضرورت یکپارچه سازی فیزیکی سازمان (مثلا از طریق بکار گیری سیستم های تولید منعطف^{۱۵})، باید به یکپارچه سازی سرمایه هوشمندی (از طریق مدیریت دانش)، سرمایه اجتماعی و سرمایه عاطفی توجه بیشتری معطوف گردد. مدیریت منابع انسانی می تواند در زمینه یکپارچه سازی این سرمایه های نامحسوس نقشی تعیین کننده ایفا کند.

به عنوان مثال شرکت نفت انگلیس^{۱۶} برای تقویت سرمایه اجتماعی - به معنی تحقق سینرژی از طریق تعاملات و ارتباطات اعضا و واحدهای سازمان - سیستم خاصی برای پاداش مدیران پالایشگاه طراحی کرده است که براساس آن، ۵۰ درصد پاداش مدیران نتیجه عملکرد آنان در واحد سازمانی ذیربط است، اما ۵۰ درصد بقیه به عملکرد مجموعه (سایر مدیران فعال در مجموعه پالایشگاههای شرکت) بستگی دارد. این تدبیر باعث شده، مدیران پالایشگاهها از طریق تشکیل گروه همکاران^{۱۷} به تبادل اطلاعات و تجربیات خود پرداخته و برای ارتقاء عملکرد از یکدیگر حمایت و پشتیبانی کنند.

مدیران منابع انسانی، همچنین باید نظام ارتباطات داخلی سازمان را به نحوی سازماندهی کنند که گفتگوی دو جانبه بین افراد، واحدها و بویژه مدیریت با کارکنان استقرار یابد. آنان می توانند با بکارگیری تسهیلات فناوری اطلاعات، تبادل دانش و اطلاعات را بین افراد و واحدهای مختلف تسریع نمایند و با تقویت هویت سازمانی، انرژی لازم برای وفاداری افراد به سازمان و اهداف آن را تامین و تزریق کنند. علاوه از طریق ایجاد گروههای صنفی، امکان تبادل تجربه بین متخصصان هر حرفه را بوجود آورند. در واقع مدیران منابع انسانی باید شرایطی فراهم آورند که اطلاعات و دانش موجود در سازمان تسهیم و توزیع شود. افراد و اعضا سازمان به یک گروه یا سازمان احساس تعلق داشته باشند و سپس با تزریق احساس هویت سازمانی و وفاداری به کار، شرایطی فراهم سازند که دانش توزیع شده و روحیه کار جمعی و گروهی ایجاد شده، در خدمت تلاش برای تحقق اهداف و اجرای برنامه های سازمان قرار گیرد.

چنانکه در شکل شماره ۳ ملاحظه شده، پویایی و ارتباط دارائیهای چهارگانه حائز اهمیت است. سازمان باید برای بهبود کیفیت این سرمایه ها به شیوه های کارآمد سرمایه گذاری کند. به این منظور ادغام و انسجام افقی مستلزم اقدامات زیر است:

- ایجاد شالوده یا بنیان سازمانی: واحدهای مستقل برای تحقیق اهداف
- ایجاد انسجام فیزیکی یا سخت افزارها: تلفیق تکنولوژی و ساختارهای موازی
- ایجاد یکپارچگی نرم افزارها: گفت و شنود، تعهدات و انتظارات متقابل و حمایت مدیران ارشد
- خلق انرژی برای اقدام دسته جمعی: آزاد سازی انرژی و هدایت آن برای اهداف مشترک

جدول شماره ۱ نمونه هایی از تجارب انسجام افقی در شرکتهای سونی، اوراکل، اوچیل ون را ارائه می کند. نتایج تجارب مزبور حاکی از موفقیت های چشمگیری است که این سازمانها در شرایط فعلی به آن دست یافته اند.

جدول شماره ۱- تجارب شرکتهای منتخب از انسجام افقی

شرح	شرکت اوراکل (oracle)	شرکت اوچیل ون (ogilvyone)	شرکت سونی (sony)
تاریخچه	رشد سریع و فعالیتهای جهانی	اداره شرکتهای مختلف توسط اشخاص برجسته	تولید کالا های مستقل واحدهای مستقل مبتنی بر محصول
وضعیت سازمان	پیچیدگی و مشکلات ناشی از متلاشی شدن سازمان	عدم توانایی ارائه خدمات مطلوب به مشتریان	موفقیت های برجسته ولی در نیمه دوم دهه ۱۹۹۰ میلادی نژولی داشت
چالش اجرا	اجرای استراتژی جدید: تجارت الکترونیکی، انسجام جدی در زیر ساختارهای اجرایی	شرکتهای آی بی ام و انکس راه حل های جهانی طلب می کردند. تلفیق دانش و تخصص های شرکتهای تابعه	ارایه وسایل تفریحی ترکیبی از طریق همسویی فن آوریها چشم انداز جدید: " رویای دیجیتال بچه ها " برای تلفیق کالاها و خدمات شرکت
نتیجه اجرا	صرفه جویی سالانه، در حدود یک میلیارد دلار	بزرگترین شرکت از نظر بازاریابی مستقیم در جهان	تجدید انرژی ونو آوری سازمانی

ماحصل انسجام افقی سازمان، دوام، سازگاری و بسیج همگانی برای اجرا است.

از این رو:

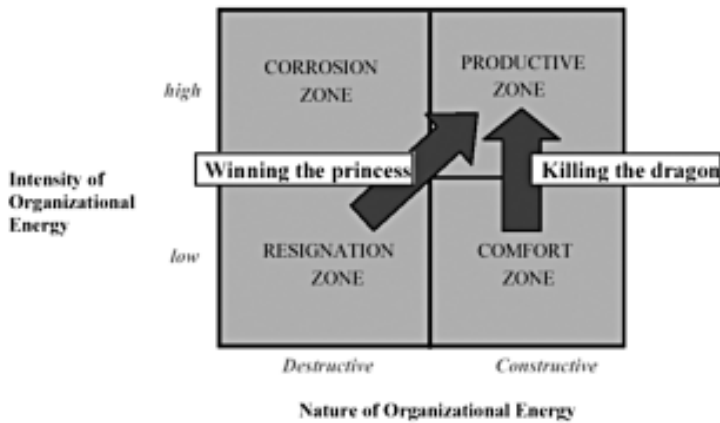
- تلفیق دانش و فن آوریها بدون اجرا یا اقدام، مثل کتابخانه خالی از کتاب است.
- تلفیق اجتماعی بدون اجرا مانند باشگاه است.
- بسیج همگانی برای اقدام " انرژی سازمان " تلقی می شود.

شکل شماره ۴ حالت های چهار گانه سازمان را با توجه به دو بعد شدت یا میزان انرژی سازمان (محور عمودی) و ماهیت انرژی سازمانی (محور افقی) نشان می دهد که این ماهیت انرژی می تواند سازنده و یا مخرب باشد.

۱- حالت تسلیم: در صورتیکه شدت انرژی کم و ماهیت آن مخرب باشد، سازمان از نظر انرژی برای بسیج همگانی در وضعیت سکون یا تسلیم قرار دارد، یعنی کاری در سازمان صورت نمی گیرد.

۲- حالت تحلیل یا زوال تدریجی: در صورتیکه شدت انرژی زیاد ولی ماهیت آن مخرب باشد، سازمان از لحاظ انرژی برای بسیج همگانی در وضعیت تحلیل یا زوال تدریجی قرار دارد. یعنی اقدامات به نتایج مورد نظر منتهی نمی شوند.

۳- حالت آسودگی: چنانچه میزان انرژی کم ولی ماهیت آن سازنده باشد، سازمان از نظر بسیج



شکل شماره ۴

همگانی در وضعیت رضایت بخش قرار دارد، به این مفهوم که اقدامات در حدی مطلوب به نتایج مورد نظر منجر می شوند.

۴- **حالت موثر:** در شرایطی که میزان انرژی زیاد و ماهیت آن نیز سازنده باشد، سازمان از نظر بسیج همگانی در وضعیت اثر بخش قرار دارد. در این وضعیت اقدامات برنامه ریزی شده در حد عالی به نتایج مورد نظر منجر می شوند.

- 1- Integrating the Enterprise
- 2- Sumantia Ghoshal
- 3- Functionalization
- 4- Diversification
- 5 - Globalization
- 6- Jack Welch
- 7- SBLI
- 8- BP
- 9 - Robert Horton

- 10 - clarity & simplicity
- 11 - Physical
- 12 - Intellectual
- 13 - social
- 14 - Emotional
- 15 -BP
- 16 - FMS
- 17 - Peer Group

خلق محیطی متعالی برای کار کردن: درسهایی از یکصد شرکت برتر^۱

آمی لیمن^۲

مقدمه

متاسفانه اغلب سازمانها، از نظر جو یا فضای سازمانی از وضعیت مناسبی برای کار کردن برخوردار نیستند. قابل ذکر است که سیاستها، برنامه ها و شرایط مالی سازمان در ایجاد جو مناسب عامل تعیین کننده محسوب نمی شوند. براساس مصاحبه با هزاران کارمند در یکصد شرکت برتر، عوامل تعیین کننده برای ایجاد جو سازمانی متعالی شناسایی شد، که عبارتند از: اعتبار، احترام، عدالت، افتخار و صمیمیت. در واقع اعتماد قوی کارکنان به سازمان و مدیریت، عامل اصلی محیط متعالی برای کار تلقی می شود.

در این مقاله ابتدا جو یا محیط متعالی تعریف می شود و سپس هریک از عوامل مزبور و متغیرهای مرتبط مورد بحث قرار می گیرند. ضمناً نمونه هایی از شرکتهای مورد بررسی و نحوه دستیابی این شرکتهای عوامل و متغیرهای یاد شده مطرح می شود. در بخش بعدی مزایای ناشی از خلق محیط متعالی ارائه خواهد شد.

تعریف محیط متعالی

محیط متعالی برای کار جایی است که کارکنان به مدیریت سازمان اعتماد دارند و به کاری که انجام می دهند، افتخار می کنند و از رابطه با همکاران خود لذت می برند. در واقع احساس کارکنان نسبت به محیط کار را می توان در سه جنبه زیر مورد توجه قرار داد و همین ابعاد، اساس تمایز بین محیط کار معمولی یا خوب، و محیط کار متعالی یا ایده آل را تشکیل می دهد.

۱) احساس فرد نسبت به مدیریت سازمان

۲) احساس فرد نسبت به شغل خود

۳) احساس فرد نسبت به همکاران خود

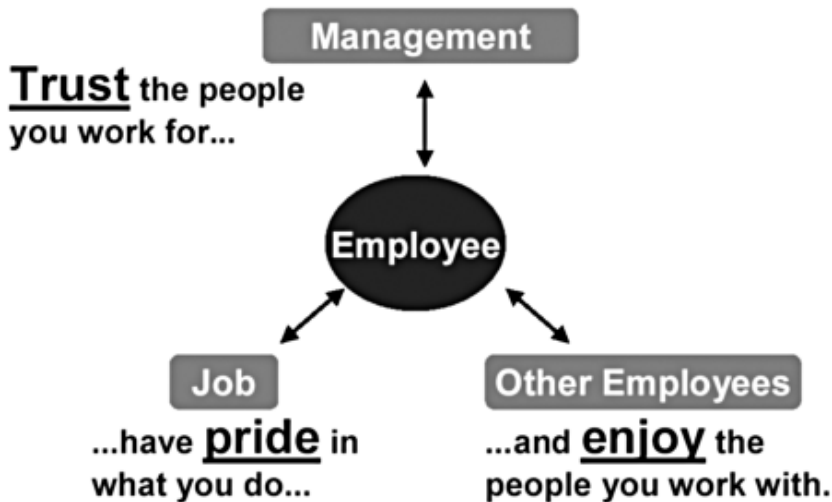
در پژوهشی که از طریق مصاحبه با هزاران کارمند شاغل و در یکصد شرکت برتر جهان انجام شد، مصاحبه شوندگان به بیان محیط مناسب برای کار کردن و ویژگیهای سازمانی آن پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که سیاستها، برنامه های سازمان، وضعیت مالی یا ارزش سهام شرکت هیچکدام سازمان را به محیطی مناسب برای کار کردن تبدیل نمی کند، بلکه آنچه از سازمان یک محیط کاری ایده آل و مطلوب می سازد، وجود شرایط یا ویژگیهای زیر است (به شکل شماره ۱ نگاه کنید):

۱- کارکنان به روسا و مدیران خود اعتماد داشته باشند.

۲- کارکنان به کار و شغل خود افتخار کنند.

۳- کارکنان از کار کردن با همکارانشان لذت ببرند و آن را خوشایند ببینند.

به این ترتیب، مطالعات انجام گرفته در یکصد شرکت برتر نشان داد، تفاوت جوسازمانی متعالی و جوسازمانی خوب از پنج متغیر اعتبار، احترام، عدالت، افتخار و صمیمیت آشکار می گردد. سه متغیر اول بر روی هم بیانگر مفهوم اعتماد است. در جدول شماره ۱ نحوه برخورد و عملکرد شرکتهای برخوردار از محیط متعالی با هریک از عوامل مذکور تشریح گردیده است. در ادامه هریک از عوامل مورد بحث قرار گرفته و مثالهایی برای درک بهتر آنها ارایه خواهد شد.



شکل شماره ۱

جدول شماره ۱- ابعاد جو سازمان متعالی و چگونگی عملکرد شرکتهای برتر

ابعاد	عملکرد شرکتهای برتر
اعتبار (Credibility)	<ul style="list-style-type: none"> - کارکنان به مدیریت دسترسی دارند و ارتباطات عمدتاً آزاد و آسان است. - مدیریت در هماهنگی منابع انسانی و سایر منابع سازمانی، از شایستگی لازم برخوردار است. - مدیریت در تلاش به سوی چشم انداز سازمان، از صداقت و کمال اخلاقی برخوردار است.
احترام (Respect)	<ul style="list-style-type: none"> - سازمان از پرورش حرفه ای افراد حمایت می کند و عملاً به آنان ارجحیت می نهد. - تصمیمات مربوط به کارکنان، اغلب با مشارکت آنان اتخاذ می شود. - تک تک کارکنان به عنوان یک فرد مورد توجه قرار می گیرند و زندگی شخصی آنها محترم شمرده می شود.
عدالت (Fairness)	<ul style="list-style-type: none"> - در اعطای پاداش و قدردانی، با همه کارکنان به نحوی عادلانه برخورد می می شود و اصل برابری رعایت می گردد. - در استخدام و ارتقاء، علایق و نظرات شخصی تصمیم گیرندگان کنار گذاشته می شود. - در بررسی درخواستهای کارکنان و اتخاذ سایر تصمیمهای مربوط به آنان از هرگونه تبعیض اجتناب می شود.
افتخار (Pride)	<ul style="list-style-type: none"> - کارکنان به مشاغل و نتایج تلاش خود می بالند. - کارکنان به دستاوردهای تیم یا گروه کاری خود مباهات می کنند. - کارکنان به محصولات و جایگاه در جامعه افتخار می کنند.
صمیمیت (Camaraderie)	<ul style="list-style-type: none"> - قابلیت دوست بودن یا دوست شدن با یکدیگر - فضای اجتماعی دوستانه و خوشایند در سازمان - احساس وابستگی افراد به سازمان، مانند احساس آنان به خانواده یا نسبت به گروه کاری خود

اعتبار

این عامل بیانگر نگرش کارکنان در باره مدیریت است و سه بعد اساسی زیر را در بر می گیرد.

۱- **ارتباطات دوجانبه:** ارتباطات غیر رسمی و دوجانبه؛ به این مفهوم که هم مدیریت با کارکنان و هم کارکنان با مدیریت به طور غیر رسمی ارتباط دارند.

۲- **قابلیت:** توانایی مدیریت در هماهنگی منابع، احساس مسئولیت، خلق و ارایه چشم اندازی روشن از فعالیتهای سازمان و تنظیم مسیر دستیابی به آن. به عبارت دیگر عملکرد مدیریت به نوعی است که کارکنان به صلاحیت و شایستگی او اعتماد دارند.

۳- **صداقت:** قابل اعتماد بودن، درستی و رفتار اخلاقی. مدیریت در طول زمان، در کنار ارتباطات دوجانبه و قابلیت مدیریتی، با رفتار صادقانه و پایبندی به اصول اخلاقی، کارکنان را به خود جلب می نماید.

مطالعه موردی زیر، نحوه تقویت و پرورش اعتبار و نحوه بهبود اعتبار مدیریت در شرکتهای ایکس لینکس، سان رافله و نوا نوردیکس را توضیح می دهد:

شرکت ایکس لینکس (Xilinx): مدیر عامل هر سال محل دفتر خود را تغییر می دهد و در بولتن هفتگی شرکت به پرسشهای ۱۲ کارمند پاسخ داده می شود و این پاسخها بین همه کارکنان شرکت توزیع می گردد.

شرکت سان رافله (San Raffaele) مدیر عامل این شرکت تحقیقاتی پزشکی / زیست شناختی، چشم اندازی رادنبال می کند که بر کارایی و صرفه جویی در هزینه های مراقبت پزشکی تاکید دارد. او به پرستاران خود حدود ۲۰ درصد بیشتر از سایر کارکنان بخش خدمات بهداشتی در سطح کشور (ایتالیا) حقوق پرداخت می کند.

شرکت نوا نوردیکس (Novo Nordisk): این شرکت دانمارکی تولید کننده دارو، بر مسئولیت اجتماعی تاکید دارد و گزارش سالانه ای درباره فعالیتهای خود در زمینه حفظ محیط زیست و توجه به مسوولیتهای اجتماعی سازمان ارایه کرده و یک استاندارد طلایی در این زمینه ها در نظر گرفته است.

عملکرد بیمارستان گرفتار^۳ نیز در این زمینه مثال زدنی است. ارزشهای محوری این بیمارستان عبارتند از: کیفیت و خدمات، احترام و ارج نهادن، همکاری، کارآفرینی، نوآوری و صمیمیت. شماری از شاخصهای عملکرد این بیمارستان که در سال ۱۹۰۹ با سرمایه مردم محلی و به صورت غیر انتفاعی تاسیس شده است، عبارتند از:

- نرخ رضایت بیماران از بیمارستان، ۹۷ درصد (در سال ۲۰۰۲)
- نرخ نگهداری مشتری، ۹۴ درصد (در ژوئن ۲۰۰۲).

- حقوق و مزایای پرستاران، ۴-۶ درصد پائین تر از بیمارستانهای مشابه
 - نسبت بیماران به پرستاران، پایین تر از بیمارستانهای مشابه
 - ۴ تا ۵ درصد جا به جایی کادر بیمارستان (این نرخ در امریکا به طور متوسط ۱۹-۱۸ درصد است).
- برخی از روشهای ارتباطی مدیریت این بیمارستان با کارکنان را می توان در موارد زیر خلاصه کرد:
- گردهمایی سالانه کارکنان در حضور رئیس بیمارستان
 - نشست ماهانه رهبری با حضور رئیس بیمارستان و ۶۰ نفر از مدیران، مسئولان و اعضای کلیدی سازمان
 - گردهمایی های ماهانه واحدها توسط مدیران هر واحد به منظور بحث و تبادل نظر درباره اطلاعات و اخبار مطرح شده در نشست ماهانه رهبری
 - انتشار بولتن خبری روزانه که از طریق کامپیوتر به ۷۰۰ واحد گیرنده سازمان مخابره می شود.
 - انتشار خبرنامه کارکنان با عنوان "تغییر چهره ها" هر دو هفته یکبار
 - گردهمایی سالانه مدیران، یک روز کامل در خارج از محل کار، به منظور مرور ماموریت و استراتژی سازمان و آگاهی از میزان رضایت بیماران
 - نشست مدیریت سازمان، هر ۶ ماه یکبار، برای مرور اهداف واحدها، سطح استاندارد عملکرد و پاداش
 - ارسال نامه هایی از رئیس بیمارستان به منازل کارکنان حاوی موضوعات مختلف
 - انتشار فصلنامه ای در زمینه اخبار پزشکی
 - انعکاس اخبار از طریق ارسال E-mail به محل کار یا سکونت کارمندان و اهالی منطقه.

احترام

این متغیر بیانگر میزان احترام سازمان به نیازهای روحی و شخصی کارکنان است. عوامل تعیین کننده این متغیر عبارتند از:

- ۱- حمایت^۵: قدردانی شرکت از کارکنان خود و ایجاد فرصتها و تمهیداتی برای رشد و پرورش آنان
- ۲- تشریک مساعی^۶: جویا شدن از نظرات و دیدگاههای کارکنان و درگیر نمودن آنان در فعالیتهای سازمان

۳- توجه^۷: محترم شمردن علائق تک تک افراد، صرفنظر از نیازهای کاری و شغلی آنها

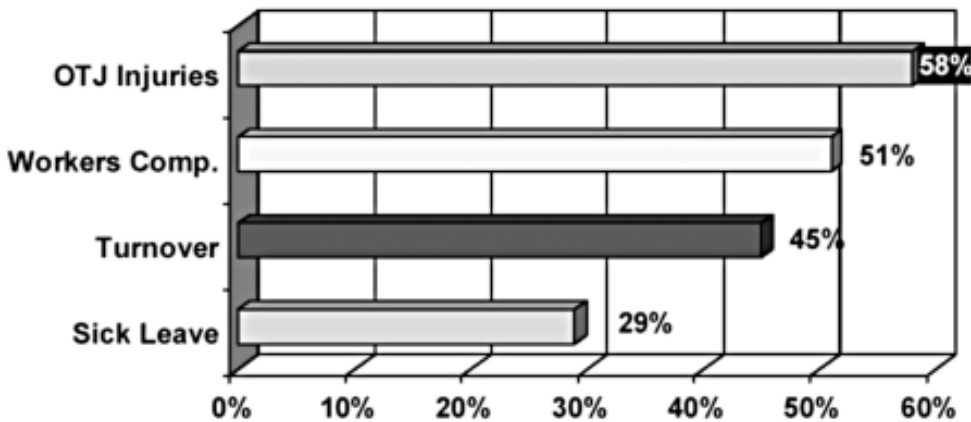
عملکرد شرکت هواپیمایی کانتیننتال^۸ در زمینه احترام حائز اهمیت است. این شرکت برنامه ای تنظیم و از طریق آن، این شعارها را در شرکت ترویج نمود:

- پرواز برای برنده شدن
- آینده را دریاب

- قابل اعتماد بودن را در عمل نشان بده
- کار با یکدیگر

نتایج حاصل از اجرای برنامه در این شرکت بسیار چشمگیر بود. همانطوریکه شکل شماره ۲ نشان می‌دهد بین سالهای ۹۷ - ۱۹۹۴، ۵۸ درصد کاهش جراحات در حین انجام وظیفه، ۵۱ درصد کاهش شکایات کارگران، ۴۵ درصد کاهش جابجایی پرسنل و ۲۹ درصد کاهش مرخصی ناشی از بیماری گزارش شده است.

% Reductions between 1994 and 1997



شکل شماره ۲

عدالت

عامل عدالت نیز با سه عامل زیر تعریف می‌شود، که جملگی به نحوه برخورد عادلانه سازمان با اقشار مختلف و پرهیز از تبعیض دلالت دارند:

۱- برابری^۱: پرداخت حقوق و مزایای مناسب و عادلانه و نیز نگاه یکسان به عموم کارکنان به عنوان عضوی از سازمان

۲- بی طرفی^۲: بی طرفی در تصمیم‌های مربوط به گزینش و ارتقای کارکنان

۳- عدم تبعیض^۳: اجتناب از هر گونه تبعیض و اعطای حق استیناف به کارکنان، یعنی حق تجدیدنظرخواهی در تصمیم‌ها

افتخار

عامل افتخار به مفهوم احساس غرور یا مباحثات کارکنان به شغل و دستاوردهای گروهی و سازمانی آنان مربوط است و بوسیله عوامل زیر تعریف می شود:

- ۱- **شغل فردی**^{۱۲}: شغل معنی خاصی برای شاغل داشته باشد و شاغل بتواند در انجام وظیفه، خود را مطرح نماید و شایستگیهای خود را آشکار کند.
- ۲- **دستاوردهای تیمی**^{۱۳}: کارکنان از موفقیت های گروهی و دستاوردهای کاری افراد در سایر واحدها احساس غرور نمایند و به خود ببالند.
- ۳- **انگاره سازمان**^{۱۴} (تصور ذهنی کارکنان از سازمان): کارکنان با مباحثات شرکت را به دیگران معرفی و به جایگاه شرکت در جامعه افتخار کنند.

صمیمیت

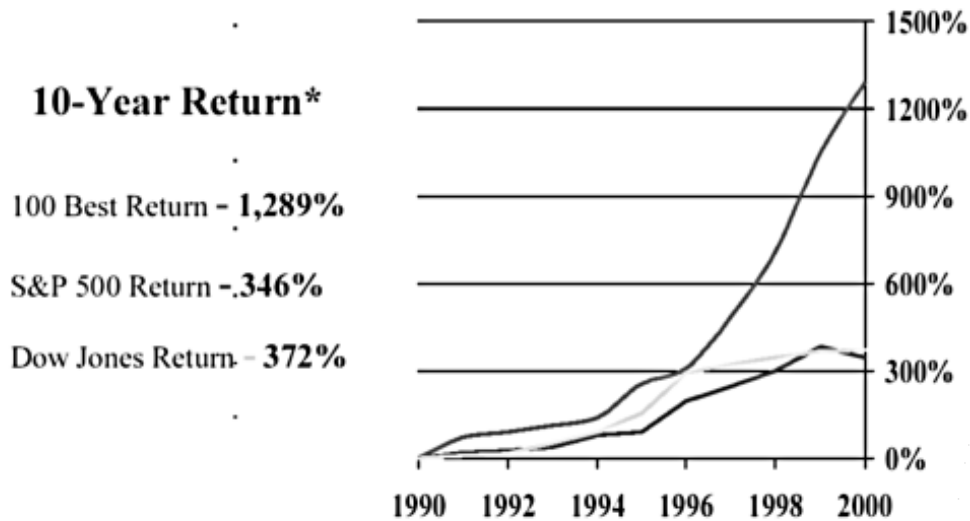
این عامل بیانگر احساس پذیرش و علاقه متقابل و نیز احساس و عضویت در یک خانواده مشترک در وجود کارکنان است و میتوان آن را با استفاده از سه عامل زیر تبیین نمود:

- ۱- **رفاقت**^{۱۵}: توانایی دوست بودن یا دوست شدن با یکدیگر، احساس محرم بودن با دیگران
- ۲- **مراقبت و حمایت از دیگران**^{۱۶}: جو اجتماعی دوستانه و خوشایند در سازمان
- ۳- **عضویت**^{۱۷}: احساس تعلق و وابستگی به سازمان، مانند احساس پیوند و یگانگی با اعضای خانواده یا تیم

مزایای ناشی از جو سازمانی متعالی

بررسیها نشان می دهد جو مزبور از یک طرف هزینه های جابجایی کارکنان، مقاومت آنان در برابر تغییر و هزینه های مراقبتهای بهداشتی را کاهش می دهد و از سوی دیگر با تقویت قابلیتها و توانمندیهای کارکنان موجب بهبود کیفیت کالا، نوآوری و ریسک پذیری و از این طریق عامل افزایش بهره وری می شود. نتیجه نهایی این تغییرات افزایش سود آوری و وفاداری مشتریان است. شکل شماره ۳ بازده سرمایه گذاری یکصد شرکت برتر را با سایر شرکتها مقایسه می کند. این شکل نشان می دهد که در سال ۱۹۹۳ بازده شرکتهای برتری که به جو سازمانی متعالی دست یافته اند، بیش از ۷۰ درصد بازده سایر شرکتها است.

محیط مناسب برای کارکردن متاثر از احساسات مثبت کارکنان نسبت به مدیریت، شغل خود و همکاران است. احساس اعتماد به مدیریت، افتخار به شغل و خشنودی از همکاران، عوامل اصلی ایجاد محیط یا جو کار متعالی به شمار می آیند که در میان این سه عامل، اعتماد به سازمان و مدیریت در اولویت نخست قرار دارد.



شکل شماره ۳

- ایجاد و تقویت این احساس ها تحت تاثیر عوامل مختلفی چون عوامل زیر می باشد:
- مدیران باید ارتباطی دو جانبه با کارکنان برقرار کنند و از این طریق اطلاعات لازم را در اختیار آنها قرار دهند، صلاحیت خود را به کارکنان اثبات کنند و با رفتارهای اخلاقی و صادقانه بر اعتبار خود در افکار عمومی بیفزایند.
 - مدیران باید از طریق حق شناسی و قدردانی، فراهم آوردن شرایط و فرصتهای لازم برای رشد کارکنان، مداخله آنها در امور، استقبال از ایده ها و حساسیت نسبت به علائق شخصی آنان، توجه و احترام خود را به کارکنان نشان دهند.
 - مدیران باید از طریق رعایت عدالت در پرداختها، رفتار با کارکنان به عنوان اعضاء دائمی خانواده سازمان، عدالت در استخدام ها و ارتقاء ها، عدم تبعیض و قایل شدن حق تجدید نظر خواهی برای کارکنانی که متهم، متخلف یا ناکارآمد شناخته شده اند، انصاف و بی طرفی خود را آشکار کنند.
 - کارکنان را باید معنی دار و ارزش آفرین کرد. کارها و تلاش های گروهی را تشویق و تسهیل نمود و شرایطی فراهم کرد که کارکنان از کار و عضویت در سازمان احساس افتخار نمایند و بالاخره باید از طریق صمیمیت و همدلی و ایجاد فضایی دوستانه در کارکنان احساس همراهی و وفاداری ایجاد نمود.
 - در سازمان متعالی بیش از هر چیز بر نیروی انسانی تاکید می شود، به علاوه:

- رهبران این سازمانها چشم انداز و ارزشهای محوری را تبیین می کنند، آنها را در سازمان نشر می دهند و خود را بر ایجاد جو سازمانی متعالی متعهد می سازند.
- مدیران در تمام سطوح باید جانبداری مستمر از ارزشها را وظیفه خود دانسته، اعتماد، افتخار و صمیمیت را مجدانه در سازمان ترویج نمایند.
- کارکنان باید اهمیت نقش خود در خلق محیط کار متعالی را درک کنند و رفتارهای موثر بر ایجاد اعتماد را مورد حمایت قرار دهند.

● همچنین در سازمانهای متعالی می توان ویژگیهای زیر را مشاهده نمود:

- تعهد عمیق مدیر عامل و مدیران ارشد
- باوری راستین براین که افراد نقشی اساسی در موفقیت موسسه دارند
- وجود سازوکارهای فعال ارتباط سازمانی بین کارکنان و مدیریت
- برداشت و احساس خاص و منحصر به فرد افراد نسبت به یکدیگر. به عبارت دیگر پذیرش این واقعیت که "ما مثل هم نیستیم."

- | | |
|---|---------------------------|
| 1- Creating a Great place to work:
Lessons form the "100 Best" | 11 - Justice |
| 2- Amy Lyman | 12 - Personal Job |
| 3- Griffin | 13 - Team Accomplishments |
| 4 - Changing Faces | 14 - Corporate Image |
| 5 - Support | 15 - Intimacy |
| 6 - Collaboration | 16 - Hospitality |
| 7- Caring | 17 - Community |
| 8- Continental Airlines | 18-Loreal |
| 9 - Equity | 19-Pert A Manager |
| 10 - Impartiality | 20-Baptist |

بی‌نظمی یا بوروکراسی: گزارش یک تجربه متوازن برای تغییر موفق^۱

فرد کوهلر و ماتياس بهرنز^۲

مقدمه

این گزارش درباره تجربه موفق یک تغییر سازمانی است که بوروکراسی و بی‌نظمی یا آشوب را به نحوی موزون و هماهنگ تلفیق نموده است. در این گفتار ضمن ارائه کلیاتی درباره عملکرد شرکت و فرهنگ سازمانی، سیر تحول تاریخی استراتژی و چالشهای شرکت شرح داده می‌شود. در ادامه پس از تبیین عملکرد متداول تغییر در سازمان، تجربه واقعی شرکت در یک زمینه با متدولوژی مربوط مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. بخش بعدی به بیان فرآیند موفقیت آمیز مدیریت تغییر می‌پردازد و در نهایت، جمع‌بندی شرکت از مباحث یاد شده را مطرح می‌سازد.

کلیاتی درباره شرکت اتودسک^۳:

- تاسیس در سال ۱۹۸۲
 - یکی از شرکتهای شاخص جهان در زمینه طراحی و ساخت محصولات دیجیتالی
 - فروش حدود یک میلیارد دلار در سال
 - ارائه خدمت به ۴ میلیون مشتری در ۱۴۶ کشور جهان
 - دارای بیش از ۳۶۰۰ پرسنل در ۸۳ دفتر در سراسر جهان
 - همکاری با چندین هزار شریک تجاری در دنیا
- به طور خلاصه می‌توان گفت این شرکت با ۲۰ سال سابقه کار موفق آمیز در بخش پرتلاطم تکنولوژی پیشرفته^۴ همراه با رشد مستمر، مکانی متعالی برای کار کردن تلقی می‌شود. شماری از توفیقات شرکت عبارتند از:

- ۱۰۰ درصد یکصد شرکت کامیاب^۵ از مشتریان شرکت محسوب می‌شوند
- شرکتهای جهانی با نیروی انسانی متنوع

- یکی از شرکای تجاری یکصد شرکت برتر جهان
- فرهنگ سازمانی شرکت را می توان چنین توصیف نمود:
- همکاری و گرایش به کار تیمی
- بدون سلسله مراتب سازمانی یا بدون درهای بسته، غلبه روابط غیر رسمی
- مستقل و غیر متمرکز
- احترام به عقاید افراد
- گرایش به عمل و کسب نتایج

استراتژی و چالشها

- تحولات و دگرگونیهای تاریخی شرکت عبارتند از:
- سالهای ۹۴-۱۹۹۲ عبور از مرحله کار آفرینی به شرکتی قابل مدیریت
 - سالهای ۹۹-۱۹۹۵ گذر از شرکت تولید کننده یک محصول به شرکتی با چند محصول
 - دوران ۲۰۰۱-۱۹۹۹ تغییر جهت گیری از تولید نرم افزارهای سنتی به نرم افزارهای اینترنتی
 - دوران ۲۰۰۳-۲۰۰۱ انتقال از مرحله تولید محصول به مرحله رسیدگی به مشکلات مشتریان

شماری از چالشهای کنونی شرکت عبارتند از:

- کاهش پیچیدگی و هزینه های بالاسری شرکت
- تمرکز بر مشتری
- تاکید بر اجرا و مدیریت کارآمد
- حفظ سرعت و انعطاف پذیری
- پاسداری از ارزشهای محوری

در دوران اینترنت، تمامی سازمانها بر سرعت، کسب تجربه، رقابت، حفظ اعتبار یا انگاره برتر در صنعت تاکید می کنند. این تاکیدها گسترش و توسعه سیستمها، فرآیندها، اطلاعات و سازمانها را موجب گردیده است. در حال حاضر دفتر مرکزی هر شرکت فعال در صنعت تکنولوژی اطلاعات به عنوان مانعی برای سرعت سازمانی تلقی می شود. از این رو استراتژی رقابت در صنعت بر محورهای زیر استوار است:

- برخورداری از شریک تجاری قابل اعتماد (Trusted Partner)
- قابلیت اجرا و مدیریت متعالی در سازمان (Execution Excellence)
- تمرکز بر فعالیتها با هدف کسب کارایی (Centralize for Efficiency)
- به نمایش گذاشتن ارزش و یا رعایت ارزشهای محوری (Demonstrate value)

روش متداول تغییر

راهبردهای عملی و به عبارت دیگر تاکتیکهای شرکت‌های برتر در صنعت تکنولوژی اطلاعات عمدتاً عبارتند از: هدایت پروژه، مدیریت فرآیندها، توجه به اولویت‌ها، حکمرانی در شرکت، استاندارد کردن در سطح جهان، تمرکز گرابی و اتحاد با دیگران. این شرکتها در وضعیت کنونی معمولاً بر زمینه‌های کنترل در سازمان تمرکز دارند.

در اینجا بیان تجارب این شرکتها در زمینه هدایت پروژه مفید است. این شرکتها معمولاً نقشه یا مسیر پروژه را تنظیم کرده، متدولوژی کار را طراحی و سپس آموزش‌های لازم را تعیین و اجرا می‌کنند. این شرکتها اغلب علاوه بر طراحی، سعی می‌کنند طرح اولیه را به اطلاع عموم برسانند و تا حد امکان اطلاعات و حتی تسهیلات آموزشی را نیز در اختیار همگان قرار دهند.

نتیجه این اقدامات حاکی از آن است که هر چند آموزشها و ابزارها طراحی و معرفی می‌شوند ولی در عمل آنها بکارگرفته نمی‌شوند. گاه در داخل سازمان روشهایی متفاوت از آنچه طراحی شده، مورد استفاده قرار می‌گیرند و اساساً در مورد متدولوژی عقاید متفاوتی مطرح است. علاوه بر این، در عمل حمایت‌های مدیریت نیز در جایی مابین دیدگاهها و روشهای مختلف قرار می‌گیرد و نتیجه این وضعیت آن است که برنامه‌های مذکور در عمل از تاثیر اندکی برخوردارند.

شاید دلیل اصلی این پدیده به فرهنگ سازمانی مربوط باشد. به عبارت دیگر، در اجرای این تجربه و به عنوان توصیه‌های شرکت‌های برتر - برخی جنبه‌های فرهنگی شرکت (مانند همکاری، استقلال عمل و اجتناب از بوروکراسی) نادیده گرفته می‌شود.

گزارش تجربه و متدولوژی شرکت

جدول شماره ۱ نحوه تحلیل گروههای ذینفع را نشان می‌دهد. بر اساس محتویات این جدول، در ستون اول گروههای ذینفع کلیدی معرفی شده‌اند. ذینفعان اصلی این شرکت عبارتند از: مدیران شرکتهای تجاری همکار، مدیران واحد‌های تجاری تابعه، و مدیران ستادی. ستون دوم میزان اهمیت، پذیرش و رضایت هر گروه از ذینفعان را نشان می‌دهد. ستون سوم میزان حمایت یا رضایت فعلی ذینفعان را با عبارات مخالف، خنثی، موفق و مشتاق برآورد می‌کند. ستون چهارم با عنوان موضوعات، برندگان و بازندگان، بیانگر دیدگاه و برخورد ذینفعان در قبال تغییر است و بالاخره در ستون نهایی استراتژی افراد ذینفع و سایر ملاحظیات مطرح می‌گردد.

طراحی نقشه موقعیت یا جایگاه افراد ذینفع نیز برای تحلیل بیشتر مفید است. نمونه این نقشه در شکل شماره ۱ ارائه شده است.

در محورهای عمودی، تاثیر تغییر (کم، متوسط، زیاد) و در محور افقی، واکنش افراد ذینفع (مانع، خنثی، همراه، عامل تغییر) شناسایی و سپس جایگاه هر گروه بر اساس دو مولفه فوق تعیین می‌شود.

جدول شماره ۱- تحلیل افراد ذینفع

اهمیت پذیرش و رضایت آنها ۱- بسیار مهم ۲- مهم ۱- کم اهمیت	وضعیت فعلی از لحاظ پذیرش و رضایت (حداقل) - مخالف - خنثی + موفق ++ مشتاق	موضوعات، برندگان و بازندگان	استراتژی افراد ذینفع و سایر ملاحظات
۳	++ < +	از لحاظ اصولی (روش فکری) برنامه تغییر را پذیرفته ولی حمایت عمیق صورت نمی گیرد.	- انتقال پیغامهای غلط به اعضای تیم - آرایه اطلاعات بیشتر و واگذاری نقش کلیدی
۲	0 < + یا +	برنامه را نوعی بروکراسی تلقی می کند و لذا سرعت خود را کاهش می دهد.	- عدم بکارگیری آن در واحد - جلسات مستمر با سایر مدیران
۳	++ < 0	اهمیت چندانی به تغییر نمی دهد و هزینه، اهمیت و نقش برنامه را درک نکرده است.	باید در فرایند، بیشتر از گذشته درگیر شوند

شکل شماره ۱- نقشه موقعیت افراد ذینفع

زیاد	مدیران واحد های تجاری تابعه	مدیران شرکتهای تجاری همکار	
متوسط		تغییر رهبران	
کم			
	مانع	خنثی	همراه
			عامل تغییر / مشتاق
واکنش به تغییر			

تأثیر تغییر

مدیریت تغییر

معمولاً مدیریت تغییر شامل سه مرحله است: آمادگی برای تغییر، اجرای تغییر و تداوم تغییر. در ادامه اقدامات لازم در هر مرحله شرح داده می شود.

● آمادگی برای تغییر:

- دعوت از اعضاء برای حضور در یک جلسه
- تشکیل برنامه آموزشی برای کلیه اعضاء به منظور درک وضعیت فعلی و یادگیری کار تیمی
- یادآوری و تذکر فوریت کار یا پروژه
- تجدید نظر در اعضاء یا ترکیب تیم

● اجرای تغییر

- طراحی مدل تغییر
- ارایه آموزش مهارت آموزی مدیریت پروژه بویژه مهارتهای انسانی
- شفاف نمودن متدولوژی پروژه و طراحی آن با نظر اعضاء تیم
- توجه به ارتباطات و امور بازاریابی در کسب پذیرش و علاقمندی دیگران
- حفظ یا پایداری تغییر
- ایفای نقش مربیگری به صورت دائمی
- تجدید نظر در فرآیند اولویت گذاری امور و فعالیتهای شرکت
- تعامل و ارتباطات جاری و برنامه های آموزشی

جمع بندی

نتایج حاصل از انجام اقدامات فوق یعنی تحلیل و ارزیابی و توجه به فرآیند مدیریت تغییر در دو جنبه خلاصه می شود:

- ۱- پذیرش پیشنهاد و یا طرح
 - پذیرش واقعی و شرکت مشتاقانه در برنامه های آموزشی و بکار گیری جدی آن در عمل توسط کارکنان.
 - حمایت آشکار مدیریت ارشد شرکت
 - مشارکت داوطلبانه مدیران واحدهای تجاری تابعه
- ۲- بهبود کارایی فرآیند مدیریت پروژه و توجه به کیفیت همکاری موفقیت آمیز مدیران بازاریابی و مدیران تکنولوژی اطلاعات

بی شک مرحله بعدی با چالشهای دیگر مواجهه است از جمله:

- حفظ و پایداری اشتیاق و علاقمندی
- کاهش وابستگی به قهرمانان یا افراد خاص در شرکت
- اغراق در ارایه شاخصهای موفقیت

● یادآوری درسها و اندرزهای بدست آمده

یافته های این تجربه را در دو زمینه زیر می توان جمع بندی کرد:

- ۱- قبل از اجرای یک تجربه کل سیستم باید تحلیل و ارزیابی شود، یعنی ارزیابی منطقی و واقعی از نظام کنترل و نفودها در سازمان و نیز تحلیل جامع افراد ذینفع
- ۲- در مرحله اجرا باید به اصول مدیریت تغییر توجه کرد، از جمله اینکه نتایج حاصل از تغییر برای افراد روشن شود، میزان سازگاری افراد با فرهنگ سازمانی ارزیابی شود و مراحل اجرای تغییر به درستی هدایت شود.

1 - Between chaos and bureaucracy - a balancing act for successful change

2 - Fred Kohler and Matthias Behrens

3- Auto desk

4- High - Tech

5- Fortune

6 - Best - Practice

چه چیزی تمایز ایجاد می کند؟^۱

ولا تکا ماتلجان^۲

مقدمه

این گزارش تجربیات حاصل از نحوه مدیریت منابع انسانی شرکت لورا^۳ را در کشور کرواسی ارایه می کند. ابتدا کلیاتی راجع به شرکت، شامل تاریخچه، نمودار سازمانی و عملکرد مالی سازمان مطرح می شود. سپس اقدامات انجام گرفته در حوزه منابع انسانی از جنبه های مختلف تشریح خواهد شد. در ادامه نتایج حاصل از اقدامات مزبور شامل نتایج مالی و غیر مالی مطرح می گردد و در نهایت جمع بندی موارد یاد شده ارائه خواهد شد.

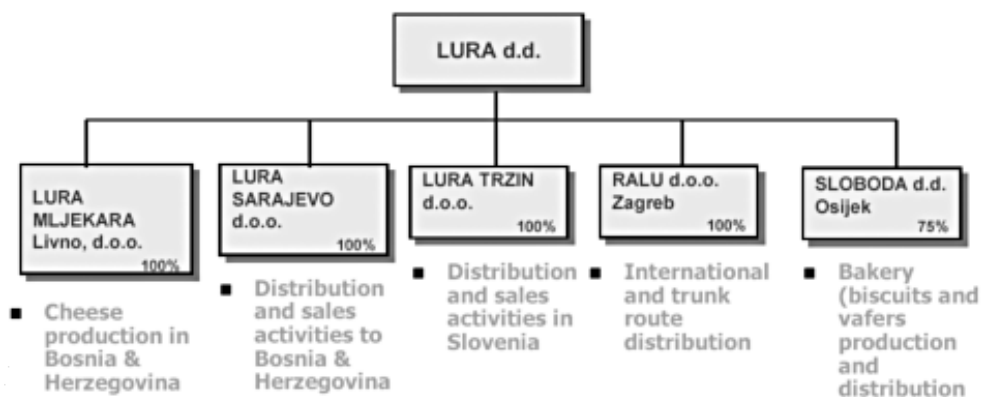
کلیاتی در باره شرکت

شرکت لورا یکی از بزرگترین شرکتهای تولید کننده مواد لبنی و غذایی در کشور کرواسی است که از بسیاری جهات از شاخصهای جهانی برخوردار است. این شرکت جزء ۵ شرکت غیر دولتی کشور محسوب می شود و بزرگترین تولید کننده مواد لبنی دریوگسلاوی سابق به شمار می آید. کرواسی با جمعیت ۴/۴۳۷ میلیون نفر، در سالهای اخیر با افزایش تولید ناخالص ملی و در آمد سرانه مواجه بوده و سرعت قابل قبولی در خصوصی سازی داشته است. همچنین با اروپای مرکزی و غربی توافقیهای تجاری دو جانبه دارد و پیش بینی می شود تا سال ۲۰۰۷ به عضویت اتحادیه اروپا درآید. شرکت لورا، تولید مواد لبنی را از سال ۱۹۱۲ شروع کرد و اکنون به عنوان یک تولید کننده بزرگ مواد غذایی مشهور است. سیر تاریخی رشد شرکت را می توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- ۱۹۱۲: تأسیس شرکت لبنی داکات^۴
- ۱۹۵۰: تولید پنیر سیرلا^۵
- ۱۹۵۹: تولید محصولات لبنی با مارک زادار^۶
- ۱۹۹۳-۹۷: خرید و تصاحب سه کارخانه تولید مواد لبنی
- ۱۹۹۸-۹۹: تثبیت موقعیت و حضور خود در منطقه

- ۲۰۰۰-۱۹۹۹: ادغام سه شرکت تولید کننده مواد لبنی و تجدید ساختار گروه
- ۲۰۰۱: خرید و تصاحب دارائی های یک شرکت تولید کننده نوشابه
- ۲۰۰۲: خرید شرکت تولید کننده نان و رشد در منطقه
- ۲۰۰۳: ادغام با یک شرکت تولید کننده نوشابه
- ۲۰۰۳: برنامه ریزی برای خرید شرکتهای دیگر

نمودار سازمانی (شکل شماره ۱) بیانگر آن است که بیش از ۳۱۰۰ پرسنل شرکت با ۶ کارخانه (شیر، پنیر، نان، بیسکویت و) و ۱۱ مرکز توزیع در چهار کشور جهان مشغول به فعالیت می باشند.

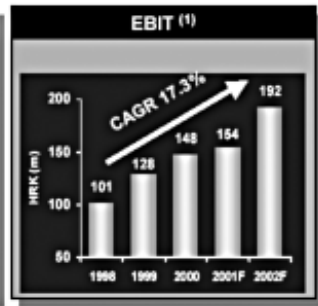
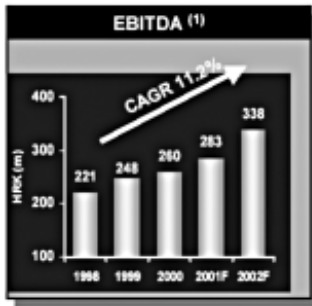


شکل شماره ۱

شکل شماره ۲ عملکرد مالی شرکت را نشان می دهد. ارقام این نمودارها بیانگر رشد درآمد عملیاتی و بازده سرمایه گذاری شرکت است. این رشد و توفیق عملکرد حاصل سازماندهی مجدد، کاهش هزینه ها از جمله هزینه های نیروی انسانی، بهبود گردش عملیات و اتخاذ تصمیمات عقلانی می باشد.

در حال حاضر مدیریت ارشد شرکت از لحاظ تجاری بر چهار محور زیر تاکید دارد که محور اول موضوع مورد بحث این مقاله است.

- ۱- مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی
- ۲- محصولات و اعتبار نام تجاری
- ۳- شاخصهای عملکرد مالی
- ۴- استراتژی شرکت



- Strong performance due to financial restructuring, cost cutting, improving work capital, rationalisation, reduction in headcount

شکل شماره ۲

اقدامات انجام گرفته در حوزه منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی شرکت در سال ۱۹۹۸ با هدف مدیریت فرهنگ سازمانی، جهت گیری سازمان به سوی بازار و رقابت، به عنوان عاملی برای تحول سازمان و ایجاد سیستمها و روشهای عملیاتی آغاز به کار نمود. شماری از فعالیتهای انجام شده توسط مدیریت منابع انسانی شرکت رامی توان در موارد زیر خلاصه کرد:

فرهنگ سازمانی: ارزشهای محوری سازمان تبیین گردید (ارزشهای انسانی، استانداردهای بالا در عملکرد، اخلاق تجاری و شخصی، روحیه کار تیمی و مثبت گرایی یا نیک اندیشی). سپس این ارزشها در سراسر سازمان انتشار و گسترش یافت و مدیریت به عنوان حافظ و پاسبان ارزشها تعیین شد.

پرورش مدیریت: جذب مدیران ارشد مجرب شرکت از بهترین شرکتهای محلی و خارجی، شناسایی و پرورش استعدادهای داخلی، آموزش و تربیت مدیران میانی

هدفگذاری: معرفی نظام مدیریت بر مبنای هدف (MBO) در سازمان، ایجاد نظام ارتباطات دو جانبه (مدیریت با کارکنان و بالعکس)، تفویض اختیار و ایجاد انگیزه در کارکنان

ارتباطات داخلی: برای توسعه ارتباطات، روشها و سازوکارهایی مانند کمیته های واحدها، بروشور شرکت، بوردهای اطلاعاتی، صندوقهای پذیرش نظرات و ایده ها و سیاست درهای باز در سازمان ایجاد و دنبال شد.

آموزش و یادگیری: تعریف مهارتهای محوری برای مشاغل کلیدی، ارایه آموزشهای پایه (مانند کامپیوتر، ادبیات و زبان خارجی) و تعیین قابلیتهای مدیریتی.

انگیزش: علاوه بر تامین مزایای مادی (مثل حقوق پایه، پاداشها، جوایز و سایر مزایا) از مشوقهای غیرمادی مانند فرهنگ سازمانی، محیط حرفه‌ای، روحیه تبادل دانش و تجربه استفاده شد.

تحول و توسعه سازمان: بهبود و تحول سازمان به روشهای زیر انجام گرفت: ایجاد تغییرات دائمی با توجه به عدم اطمینان بازار، گزینش و کاهش نیروی انسانی، ارتقاء و پرورش استعدادها، حمایت از مدیریت در ایفای نقشهای محوله، و دگرگونی در نگرش و ذهنیت عموم. این دگرگونی نیز از طریق ایجاد احساس و ارزشهای مشترک و تقویت آن، درک اهمیت دانش و نوآوری، کسب اعتماد به استراتژی سازمان و تعهد به برخورد و رفتار عادلانه تحقق یافت.

سیستمها و روشها: سیستمها و روشهایی در سازمان یا شعبات آن طراحی و استقرار یافت. سیستمها به طور مستمر بازنگری شده و سعی می‌شود معیارهایی روشن و مسئولیتهایی برای آن مشخص شود. اقدامات یاد شده با جذب یک مدیر حرفه‌ای در مدیریت منابع انسانی شرکت (در سال ۱۹۹۷) و استخدام چهار متخصص در حوزه‌های مختلف (در سال ۱۹۹۸) صورت گرفت. از سال ۲۰۰۰ تا کنون نیز نقشها و مسئولیتهای مدیریت منابع انسانی روز به روز رشد یافته است. این نقشها و مسئولیتهای عبارتند از: برنامه‌ریزی منابع انسانی، مدیریت تغییر، توازن در منابع انسانی، پرورش افراد، آموزش و جبران خدمات.

استراتژیهای حوزه منابع انسانی شرکت نیز با توجه به برنامه ریزی استراتژیک سازمان، موارد زیر را شامل گردید:

- نگرش بلند مدت
 - سرمایه‌گذاری در استعدادها و توانمندیهای نیروی انسانی و تاکید بر ارتقای داخلی
 - جذب و استخدام بهترین افراد
 - تعهد مدیریت ارشد برای نشر استراتژی
 - همکاری با سایر واحدها
- همچنین بخشی از اقدامات شرکت در زمینه فرهنگ، روحیه و انگیزش کارکنان عبارتند از:
- سنجش رضایت شغلی و انجام اقداماتی برای بهبود آن
 - کوشش و تلاش واحدها برای دستیابی به اهداف خود در زمینه فرهنگ، روحیه و انگیزش
 - تقویت فعالیتهای اجتماعی (مثل ورزش، میهمانی‌ها، جلسات خارج از محل کار، تیم‌سازی)
 - ارتقای همکاری و جو مثبت کاری در سطح شرکت و واحدها
 - بازنگری و اصلاح سیستم جبران خدمات سازمان، پرداخت ۳ درصد بیش از حد متداول در کشور، همکاری با اتحادیه و انعقاد قراردادهای دسته جمعی نیروی کار

نتایج و دستاوردها

نتایج و دستاوردهای حاصل از اقدامات انجام گرفته در حوزه منابع انسانی شرکت، در دو گروه نتایج مالی و غیر مالی، را می توان به شرح زیر خلاصه کرد:

نتایج مالی: عملکرد مالی مثبت و قوی، رشد شرکت همراه با خرید و تصاحب شرکتهای دیگر، ایفای نقشی اساسی در صنعت کشور، بهره وری بالا در مقایسه با شاخصهای متداول منطقه

نتایج غیر مالی: شهرت به عنوان یک کارفرمای جذاب، برای جذب و حفظ بهترین استعدادها از داخل و خارج از کشور

- بر خور داری از اعتبار، به عنوان "بهترین شرکت"، در میان مردم
- بهبود ساختار نیروی انسانی از لحاظ سطح تحصیلات (افزایش تعداد افراد برخوردار از تحصیلات دانشگاهی)
- حضور تمامی پرسنل حداقل در دو برنامه آموزشی در سال
- سرمایه گذاری در آموزش (این رقم که بین سالهای ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۲، حدود ۲۵۰ درصد افزایش داشته است)
- افزایش اشتیاق و وفاداری کارکنان به سازمان و اهداف آن

جمع بندی

با عنایت به توضیحات یاد شده و نتایج حاصل از آن می توان گفت، آنچه شرکتهای موفق و ناموفق را از یکدیگر متمایز می سازد عبارت است از:

- تدوین استراتژی روشن و نشر آن در سازمان
- برخورداری از اعتبار، نام تجاری و انگاره سازمان و فلسفه خدمت رسانی به مردم
- توسعه و تحول سازمانی برای پاسخگویی به محیط پرتلاطم فعلی
- برخورداری از مدیریت کارآمد و مجرب
- فرهنگ سازمانی که انسان دوستی، وفاداری، اخلاقیات و استانداردهای بالا را ترویج نموده
- کارکنان را برای دستیابی به رفتار مثبت و عملکرد موثر تشویق نماید.
- درک اهمیت واحد مدیریت منابع انسانی به عنوان عضوی مهم و ارزشمند در تیم مدیریت.

1- What makes the difference

4 - Dukat

2- Vlatka Mateljan

5- Sirela

3- lura

6- Zadar

جذب بهترین افراد و حفظ تعهد و وفاداری آنان نسبت به سازمان^۱

هاقوباقو^۲

مقدمه

این سخنرانی سیاستهای پرسنلی در شرکت اچ پی^۳ را ارائه می کند. ابتدا برخی راهکارهای سازمان برای جلب توجه افراد مستعد و شایسته به سازمان مطرح می شود و سپس مفهوم تعهد سازمانی تشریح می شود. در بخش بعدی، نحوه ایجاد تعهد در کارکنان، با استفاده از استراتژیهای سه گانه شرکت (تثبیت، تجهیز و تقویت) توضیح داده می شود. در انتها نیز جمع بندی مباحث ارائه می گردد.

جذب بهترین ها

برای انتخاب و استخدام افراد جدید در سازمان، جلب توجه بهترین داوطلبان به سازمان ضروری است. برخی ویژگیها و جهت گیریهای سازمان که جلب توجه افراد شایسته به سازمان از طرق مختلف را موجب می شوند، عبارتند از:

- **چالشهای شغلی:** شغلهایی که چالشها و زمینه های تلاش و موفقیت در آن رو به افزایش باشد بیشتر مورد استقبال قرار می گیرند.
- **توازن بین کار و زندگی:** فراهم نمودن شرایط کاری که در آن فرد از حداقل زمان و توان لازم برای انجام وظایف شخصی و تعهدات خانوادگی برخوردار باشد. (در ۶۰ درصد از مصاحبه های استخدامی، داوطلبان در این باره سوال می کنند.)
- **محیط کار بین المللی:** داوطلبان جهانی فکر می کنند و علاقه مندند در شرکتهای جهانی فعالیت کنند.

حفظ تعهد

ذکر این نکته ضروری است که تعهد مفهومی وسیع تر از وفاداری^۴ دارد. در تعهد، مفهوم ایثار و

فداکاری و ترجیح منافع سازمانی به منافع شخصی نهفته است. این تعهد دو اثر مهم در سازمان دارد: اول اینکه با عملکرد بالا و تلاش بیشتر مرتبط است و دوم اینکه تعهد، کلید حفظ و نگهداری منابع انسانی تلقی می شود.

حفظ و نگهداری افراد در سازمان صلاحیت یا قابلیت است که تداوم خدمت افراد مستعد در سازمان را موجب می گردد. افراد مستعد آنهايي هستند که به بقا و پیشرفت سازمان در دنیای پر تغییر امروز یاری می رسانند.

اکنون این پرسش مطرح می شود که نقش مدیریت منابع انسانی در ایجاد تعهد در کارکنان چیست؟ استراتژیهای شرکت اچ پی^۵ در پاسخ به این پرسش مورد بررسی قرار می گیرد.

استراتژیهای مدیریت منابع انسانی

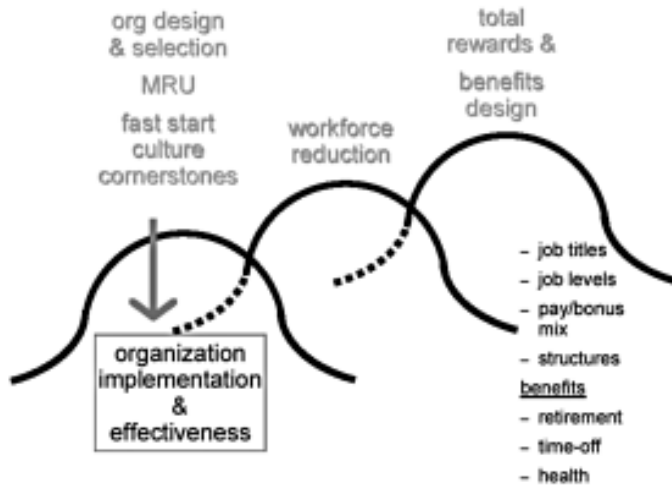
استراتژیهای منابع انسانی شرکت اچ پی همسو با اهداف و ارزشهای سازمان و برای ایجاد و حفظ تعهد کارکنان (بویژه در شرایطی پویا و پرتلاطم) طراحی شده است. این استراتژیها چنانکه در شکل شماره ۱ آشکار است از سه بخش تثبیت^۶، تجهیز^۷ و تقویت^۸ تشکیل شده است. که در ادامه هر یک توضیح داده می شود.



شکل شماره ۱

۱- تثبیت

این مرحله بویژه پس از فضای ناپایدار روانی ناشی از ادغامها (مثل ادغام شرکت اچ پی و کامپک^۹) از اهمیت قابل ملاحظه ای برخوردار است. از جمله اقدامات این مرحله تنظیم نظام حقوق و مزایای خاص برای نگهداری افراد کلیدی در دو سازمان در حال ادغام، مشارکت کارکنان در برنامه ریزی ادغام و با تصمیم گیری راجع به نحوه حذف یا ترکیب فعالیتهای سازمان و دستیابی به درکی روشن از فرهنگ



شکل شماره ۲

سازمانی موجود می باشد.

شکل شماره ۲ پویایی دگرگونیهای سازمانی در این مرحله را نشان می دهد. پیش از طراحی سازمان، تعیین فرهنگ و نحوه اجرای عملیات ادغام حائز اهمیت است. سپس کاهش نیروی انسانی مازاد و پس از آن طراحی شرح مشاغل و نظام حقوق و مزایا و سایر امکانات رفاهی در دستور کار قرار می گیرد.

۲- تجهیز

در سال اول ادغام، شرکت اچ. پی تلاشهای خود را بر ایجاد یک سازمان کارآمد متمرکز کرد و با درک اهمیت تعهد کارکنان اقدامات زیر را انجام داد:

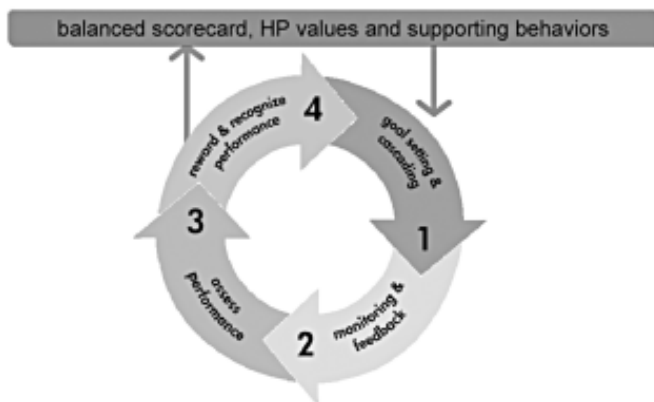
- تعیین فرصتهایی برای استخدام بر اساس عملکرد
- محیط کاری با انگیزش که به تنوع گرایی در افراد ارج می نهد
- فرهنگی که قدردانی از کارکنان و آثار فردی آنان را در موفقیت سازمان می بیند.

این اقدامات می تواند بهره وری و قابلیت افراد و سازمان را به حداکثر رسانده، اهداف شرکت و کسب کار را با عملکرد افراد سازگار نماید. همچنین از این طریق پاداشها و مزایا متناسب با عملکرد افراد تعیین گردیده و قابلیتهای افراد با مربی گری موثر، ارایه باز خور و برنامه های آموزشی، پرورش یافت.

در این مرحله، به منظور تسریع در ایجاد محیط کاری با عملکرد متعالی، تلفیق دو عنصر "چه چیزهایی" و "چگونه" با استفاده از مدل امتیازات متوازن، در اجرای برنامه ها مورد تاکید قرار گرفت.

در این مسیر چنانکه در شکل شماره ۳ آشکار است، چهار دسته اقدامات زیر، در ارتباط با هم صورت گرفت:

- ۱- هدفگذاری
- ۲- نظارت و ارزیابی بازخور
- ۳- ارزیابی عملکرد
- ۴- اعطای پاداش بر مبنای عملکرد



شکل شماره ۳

۳- تقویت

قابل ذکر است که شرکت با مجموعه ای از ارزشهای اخلاقی زیر هدایت می شود:

- پیشرفت در برنامه های توازن بین کار و زندگی: مقررات انعطاف پذیر درباره نحوه انجام وظایف در شرکت، توازن کار و زندگی را برای کارکنان به ارمغان آورده است. آنها به طور سنتی پنج روز در هفته (از دوشنبه تا جمعه) کار می کردند، در حالی که اکنون می توانند به تنهایی در هر دفتر یا محل زندگی خود بخشی از این زمان را به کار بپردازند.

- گوش دادن به ایده ها و سخنان کارکنان: از جمله تدابیر اتخاذ شده در این خصوص مطالعه نگرش سالیانه افراد و ارزیابی این دیدگاهها از لحاظ میزان مشارکت و درگیری کارکنان برای دستیابی به اهداف تجاری است. علاوه بر این، سیاست درهای باز در شرکت اعمال می شود. این سیاست بر مبنای ارزشهای اعتماد و احترام به کارکنان تدوین شده است.

- تامین ابزارها و منابع مورد نیاز: ایجاد یک محیط حمایتی با ارج نهادن به تنوع گرایی و ارزیابی تسهیلات و امکانات اولیه به همه کارکنان از سوی دیگر تنوع گرایی جهانی بهترین محیط را برای کار تجارت فراهم نموده است. اگر چه

تنوع گرایی به عنوان یک ضرورت اخلاقی از توجیه های تجاری زیر نیز برخوردار است:

- درک شرایط بازار
- برآورده ساختن نیازهای مشتریان
- خلق بهترین محیط کاری
- متمایز نمودن مزیت های سازمان

شکل شماره ۴ چارچوب شهروند جهانی شرکت اچ پی را نشان می دهد.



شکل شماره ۴

نتیجه گیری

استراتژی های سه گانه مدیریت منابع انسانی به شرکت اطمینان می دهد که بهترین ها را جذب نموده و آنان را همواره متعهد نگاه دارد. اما این امر مستلزم ایجاد بنیانهایی است. ایجاد یک محیط کاری با عملکرد عالی مستلزم فرصت های شغلی بر اساس عملکرد، فرهنگ سازمانی که تفاوت های افراد را ارج بنهد. خلق شرایطی که در آن با اعتلای محیط کار متنوع، نظرات و ایده های کارکنان مورد توجه قرار گیرد.

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1- Attracting the Best and keeping them loyal | 6 - Stabiliez |
| 2- Hugo Bague | 7 - Mobiliez |
| 3 - H. P | 8 - Energize |
| 4 - Loyalty | 9 - compaq |
| 5 - H. P | 10 - High - performance workplace |

آی. بی. ام: جایی متعالی برای کار^۱

تونی مارچاک^۲

مقدمه

این مقاله اجرای استراتژی توازن کار و زندگی در شرکت آی بی ام^۳ را در چارچوب استراتژی شرکت و استراتژی منابع انسانی آن مورد بررسی قرار می دهد. ابتدا اطلاعاتی در خصوص ابعاد فعالیت و جهت گیری شرکت به سوی جهانی شدن ارایه می شود. سپس ابعاد استراتژی مزبور مورد توجه قرار می گیرد و نقش مدیران در اجرای این استراتژی تشریح می گردد. در پایان با اشاره ای به کوچک سازی سازمان، آموخته های این تجربه جمع بندی خواهد شد.

حقایقی درباره شرکت

سام پالمیسا نو^۴ مدیر شرکت می گوید:

من ۲۹ سال است که در شرکت آی. بی. ام کار می کنم. من اینجاشد کرده ام. و می توانم صادقانه اعتراف کنم که هرگز چنین محیط کاری جذابی نداشته ایم. در این شرایط ۳۲۰ هزار نفر به نحوی خستگی ناپذیر بر کار متمرکز گردیده اند. چیزی که آی بی ام را متعالی می کند، کارکنانی هستند که در این شرکت مشغول به کار می باشند.

ما در آی بی ام برای اختراع، توسعه و تولید پیشرفته ترین فناوری اطلاعات، از جمله سیستمهای کامپیوتری، نرم افزار، سیستم های حفاظتی و میکرو الکترونیک مجدانه کار می کنیم. ما فناوری پیشرفته را از طریق راه حلهای حرفه ای، خدمات و مشاوره تجاری در سراسر جهان، به ارزش برای مشتریان تبدیل می کنیم.

خلاصه عملکرد شرکت در سال ۲۰۰۲ عبارت است از:

۱- درآمد کل، ۸۷۱۸۶ میلیون دلار (میلیارد)

۲- سود خالص، ۳۵۷۹ میلیون دلار

۳- سرمایه گذاری در R&D، ۴۸۰۰ میلیون دلار

۴- تعداد اختراعات و اکتشافات به ثبت رسیده، ۳۲۸۸ مورد

۵- بیشترین میزان اختراع و نوآوری در صنعت در ده سال متوالی

شرکت یک دگرگونی اصلی در استراتژی خود به سوی جهانی شدن ایجاد کرده است. جدول شماره ۱ شماری از ابعاد این دگرگونی را مورد توجه قرار می دهد.

جدول شماره ۱- روندهای جهانی (دگرگونی در شرکت)

از	به
بازار محلی، ملی و منطقه ای	جهانی شدن سریع
روزهای کاری: ۵ روز در هفته (ساعت ۹-۱۷)	هفت روز در هفته ۲۴ ساعته
دفتر در بریک و مورتا	دفتر مجازی
فرهنگ مبتنی بر زمان	فرهنگ مبتنی بر نتایج
درآمد زایی یک عضو از خانواده	درآمد زایی دو عضو حرقه ای
کار و زندگی دو محل زندگی است	کار و زندگی یک الزام تجاری است
کار و زندگی یک شعار و انمودی است	فرهنگ حمایتی از کار و زندگی
کار و زندگی مساله ای مربوط به زنان است	کار و زندگی مسئله همه کارکنان است
تاکید بر مراقبت از کودک	تاکید برای مراقبت وابسته
کار تمام وقت	گرایش به کار نیمه وقت

استراتژی توازن کار و زندگی

شکل شماره ۱ جهت گیری شرکت آی بی ام در زمینه استراتژی منابع انسانی را که همسو با استراتژی کل سازمان است، به تصویر کشیده است. شرکت برای سالهای ۲۰۰۶-۲۰۰۱ استراتژی رهبری جهانی^۵ را در دستور کار قرار داده است. این استراتژی سه بعد آگاهی^۶، دسترسی^۷ و پذیرش^۸ را در بر می گیرد. در این مسیر اهداف برنامه های منابع انسانی شرکت عبارتند از:

۱- حفظ موقعیت رهبری



شکل شماره ۱

۲- ارزش آفرینی در کسب و کار شرکت

۳- حمایت از تقاضاهای مشتریان

۴- تقویت بهره‌وری کارکنان

اولویتهای مدیریت منابع انسانی به ترتیب حفظ و انگیزش افراد فعلی و جذب نیروهای جدید تعیین شده است. یکی از استراتژیهای مدیریت منابع انسانی ایجاد توازن بین کار و زندگی است. این استراتژی از سه طرح مراقبتهای مستقل، انعطاف پذیری و فرهنگ سازمانی تشکیل شده است.

شکل شماره ۲ استراتژی توازن کار و زندگی را به صورت هرم ترسیم کرده است. راس این هرم، فرهنگ سازمانی، انعطاف پذیری و مراقبت وابسته قرار دارد. در سطوح پایین تر، استعدادهای رهبری، جو سازمانی، عملکرد و قابلیت مدیریت منابع انسانی مشاهده می شود. در قاعده هرم عبارت "جذب، انگیزش و حفظ بهترین استعدادهای صنعت" درج شده است. این تدابیر شرکت آی بی ام را به محیط کاری متعالی تبدیل کرده است.



شکل شماره ۲

مدل تلفیقی کار و زندگی شرکت بر پایه فناوری کارساز^۱، ابزارهای انعطاف پذیری و مراقبت های وابسته استوار است.

- فناوری کارساز: شامل سیستم های حمایتی، خدمات مشتری، خدمات پشتیبانی جابجایی و ابزارها است.
- ابزارهای انعطاف پذیری^۲: برنامه زمان کاری برای هر فرد، ساعات کار انعطاف پذیر در طول هفته، پرسنل پاره وقت، امکان ترک کار یا غیبت، محل کار انتخابی و کار در منزل
- مراقبتهای وابسته^۳: اختصاص بودجه ۵۰ میلیون دلار طی سالهای ۵-۲۰۰۱، انجام نیاز سنجی در برخی کشورها، اجرای برنامه های مهد کودک و ارایه انواع تورهای مسافرتی
- نقش مدیران: برای این منظور مدیران باید توانمند بشوند تا بر ذهن کارکنان اثر بگذارند (به نامه مندرج در کادر توجه کنید).

از: واحد ارتباطات

موضوع: نقش مدیر در آی بی ام

همکاران عزیز

زمانی که من در سال ۱۹۷۳ به آی بی ام پیوستم، محور عملیات شرکت و فرهنگ سازمانی آن مدیریت شرکت بود. مدیر من نقش موثری در پرورش حرفه ای من ایفا کرد - زندگی را در شرکت به من معرفی کرد. او کمک کرد تا با دیگران ارتباط داشته باشم، حس تعلق و اشتیاق را نسبت به تجارت و تکنولوژی در من ایجاد کرد، مهمتر از آن با وجود بزرگی و پیچیدگی شرکت، او آی بی ام را برایم قابل درک و شخصی ساخت ...

به این ترتیب نقش مدیر در حمایت از استراتژی توازن کار و زندگی عبارت است از:

۱- تقویت رویکرد شرکت و نشر آن در مجموعه سازمان

۲- آگاهی از دستورالعمل ها و راهکارهای کار انعطاف پذیر

۳- مرور پیشنهادهای و درخواستها و رعایت آثار تجاری آنها

۴- الگو بودن برای دیگران

از جمله سازوکارهای تفهیم و هدایت استراتژیهای یاد شده را می توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- ارتباطات اینترنتی که در سراسر جهان قابل دسترس است و از اهداف و استراتژی توازن کار و زندگی شرکت، برنامه های انعطاف پذیر، جابجایی و جو محیط کاری حمایت می کند.
- تعامل، آموزش، آگاهی بخشی، تحت تاثیر قرار دادن و تشویق کارکنان
- تبلیغ و معرفی آی بی ام به عنوان یک شرکت متفاوت در ایجاد توازن بین کار و زندگی

کوچک سازی شرکت

هدف از کوچک سازی، نزدیک نمودن محل کار و تجمع کارکنان به یکدیگر است، تا از این طریق احساس در یک محیط کار متعالی بوجود آید. همانطوریکه که اشاره شد، نقش مدیران در این زمینه نقشی حساس و تعیین کننده است. از جمله در موارد زیر:

- راهنمایی کارکنان در ایجاد نوعی حس سازگاری وضعیت فعلی با استراتژی شرکت
- گردهمایی کارکنان برای حل مسایل یا روشن نمودن فرصتها
- ایجاد نشاط در سازمان یا هر یک از بخشهای آن

سایر اهداف کوچک سازی عبارت است از: تقویت محیط فیزیکی برای بهبود کار تیمی، افزایش اثر بخشی افراد، (در حالیکه آنان خارج از فضای سازمان کار می کنند)، ایجاد گروه هایی بر اساس ارتباطات متقابل (همانطور که شکل شماره ۳ نمایش می دهد) هدف نزدیکی سه جنبه از سازمان است که باعث می شود شرکت ای بی ام احساس کند کوچکتر است. این سه جنبه عبارتند از: **نفوذهای منطقه ای، نفوذهای مشتری و محیط فیزیکی**



شکل شماره ۳

جمع بندی

این بخش به نتایج حاصل از استراتژی مزبور می پردازد و سپس جمع بندی آموخته ها را ارائه می کند. نتایج حاصل از اجرای این استراتژی عبارتند از:

- استقرار نظام ارزیابی فعلی توازن کار و زندگی در سال ۲۰۰۲ برای همه واحدهای شرکت در سراسر

جهان

- ایجاد پیوندی آشکار بین برنامه های شرکت با استراتژی جهانی مدیریت منابع انسانی آن
- از جمله سازوکارهای سنجش شامل پوشش رسانه ها، مرور سایت داخلی و اجرای مجدد طرح انعطاف پذیر به صورت مقدماتی و اجرای راهکارهای متفاوت ساعات کار انعطاف پذیر، نظر سنجی از کارکنان، بکارگیری ارقام مربوط به رضایت مشتریان.

البته در مرحله بعدی پیشرفتهای حاصله، ارزیابی خواهند شد. اهم آموخته های این تجربه را می توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- برای استفاده از فناوری و حداکثر نمودن استقلال افراد و کارایی آنها باید سرمایه گذاری کرد، یعنی منابع، توجه و نوآوری لازم است.
- برای موفقیت، تعهد مدیریت ارشد عاملی کلیدی محسوب می شود.
- برای ایجاد جو سازمانی مناسب و مطلوب، توانمندی مدیران ضروری است.
- فناوری یک ابزار قوی و مهم در اینگونه برنامه ها است.

1 - IBM a great place to work

2 - Tony Marchak

3 - IBM

4 - Sam Palmisano

5 - Global leadership

6 - Awareness

7 - Access

8 - Acceptability

9 - Enabling Technology

10 - Flexibility tools

11 - Dependent care

تنوع گرایی در اش لیمبرگر: اسلحه مخفی ما

فیلیپ کابانتر^۲

مقدمه

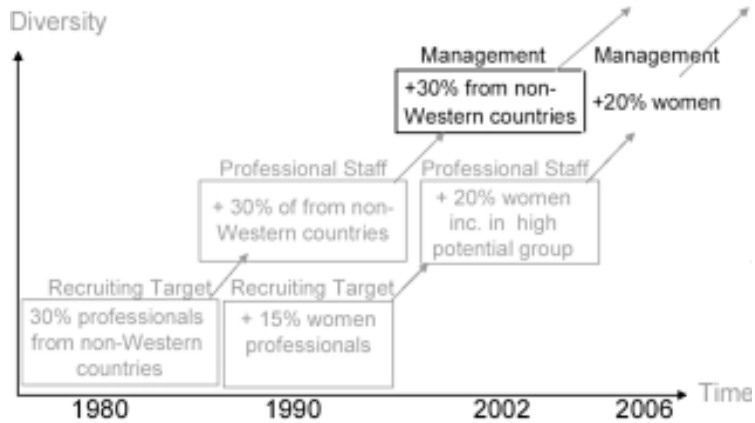
گزارش حاضر سیاست شرکت شل در مورد تنوع گرایی در امور پرسنلی را از دو بعد استفاده از منابع انسانی کشورهای غیر غربی و زنان متخصص مورد بررسی قرار می دهد. ابتدا کلیاتی راجع به وضعیت شرکت ارایه می گردد، سپس دگرگونی فرهنگ سازمانی و نحوه انجام آن مورد توجه قرار می گیرد. در پایان تجربه شرکت شل در این زمینه مطرح می گردد.

کلیاتی درباره شرکت

شرکت شل با حدود ۸۰۰۰۰۰ نفر پرسنل از ۱۴۰ ملیت مختلف در یکصد کشور جهان مشغول به فعالیت است. فعالیت اصلی این شرکت استخراج، تصفیه و تولید نفت و گاز می باشد. دفتر مرکزی شرکت خدمات مشاوره ای در زمینه های سیستم یکپارچه و فن آوری های کالا و خدمات به واحدهای تابعه ارایه می کند. عملکرد مالی شرکت در سال ۲۰۰۱ بیانگر آن است که شرکت در این سال ۱۳/۷ میلیارد دلار فروش و ۸۱۹ میلیون دلار سود خالص داشته است. همچنین مخارج تحقیق و توسعه شرکت در این سال ۷۰۴ میلیون دلار بوده است. صنعت انرژی یکی از صنایع پر تلاطم است که در بسیاری زمینه ها با عدم قطعیت روبرو است. این صنعت به شدت از دگرگونیهای سیاسی و تحولات اقتصادی تاثیر می پذیرد.

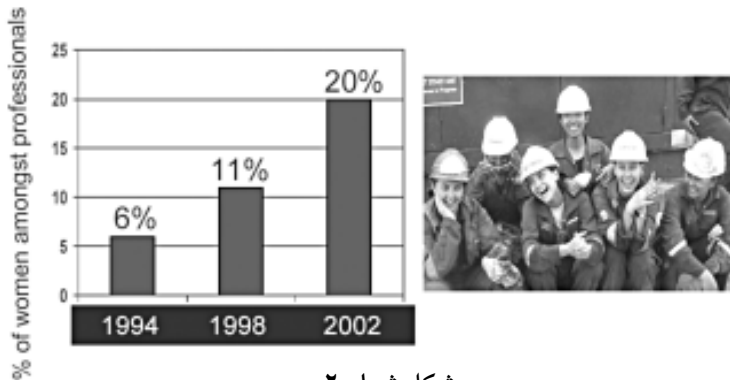
دگرگونی فرهنگ سازمانی

شرکت شل در ۲۰ سال گذشته برنامه تغییر فرهنگ سازمانی خود را طراحی و اجرا کرده است. شکل شماره ۱ روند مزبور را از دهه ۱۹۸۰ تا سال ۲۰۰۶ در دو بعد جذب پرسنل از کشورهای غیر پیشرفته و استفاده از زنان متخصص نمایش می دهد. چنانکه ملاحظه می گردد هدف شرکت در دهه ۱۹۸۰، جذب ۳۰ درصد نیروی مورد نیاز حرفه ای، از کشورهای غیر غربی تعیین شده بود، در حالیکه در دهه ۱۹۹۰ این نسبت برای افراد حرفه ای یا متخصص نیز اعمال گردید و در سال ۲۰۰۲ این نسبت در سطوح مدیریتی نیز



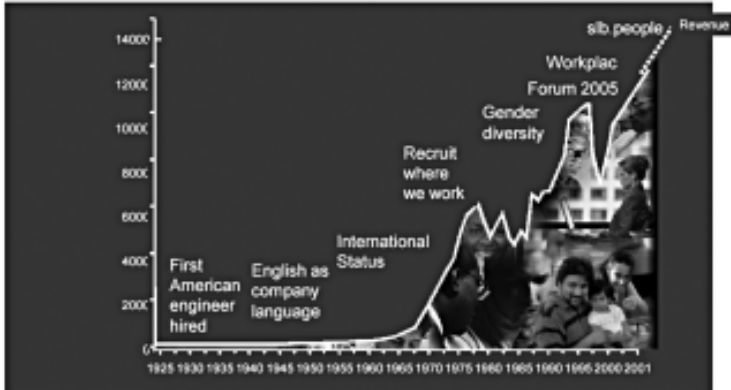
شکل شماره ۱

رعایت شد. در مورد زنان نیز هدف شرکت در دهه ۱۹۸۰، جذب ۱۵ درصد از نیروی مورد نیاز سازمان، از میان زنان متخصص بود، در حالیکه نسبت مزبور در دهه ۱۹۹۰ به ۲۰ درصد افزایش یافت و در نظر است تا سال ۲۰۰۶، ۲۰ درصد از سمتهای مدیریتی شرکت در اختیار زنان قرار گیرد. درصد زنان به کل کارکنان و متخصصان شرکت، در سالهای ۱۹۹۴، ۱۹۹۸، ۲۰۰۲ به ترتیب ۶ درصد، ۱۱ درصد و ۲۰ درصد گزارش شده است. یعنی در چهار سال گذشته این نسبت تقریباً دو برابر شده است (به شکل شماره ۲ نگاه کنید).



شکل شماره ۲

شکل شماره ۳ نیز سیاستهای کلان شرکت را در سالهای مختلف نشان می دهد، بر اساس این نمودار در سال ۱۹۷۷، استخدام افراد محلی و در دهه ۱۹۸۰ تنوع جنسیت در جذب و نگهداری نیروی انسانی مورد تاکید قرار گرفت.



شکل شماره ۲

چگونگی تغییر فرهنگ سازمانی

نحوه تغییر فرهنگ سازمانی همسو با تنوع گرایی^۳، بر چهار اصل زیر مبتنی است:

- ۱- اطمینان از تعهد مدیریت ارشد سازمان به سیاست تنوع گرایی
- ۲- متقاعد نمودن زنان به وجود فرصتهای حرفه ای برای آنان
- ۳- تجدید نظر در روشها و نظامهای پرسنلی، با توجه به سیاست تنوع گرایی
- ۴- ایجاد انعطاف در حرفه ها و مشاغل.

درسهایی از تجربه شرکت

تجربه ارزشمند تنوع گرایی در شرکت شل تجربه ای قابل تامل است. شماری از درسهای این تجربه به شرح زیر مورد توجه قرار می گیرد:

- اهمیت سرمایه گذاری در مورد سیستم ها، فناوری اطلاعات و مهمتر از آن اینکه استعداد ها و توانایی های کارکنان را دست کم ارزیابی نکنید.
- از این مدل در هیچ شرکت دیگری استفاده نکنید. مدل باید با ارزشهای سازمان و صنعت سازگار باشد.
- از ابتدای کار درک روشنی از قانون بازی داشته باشید. نکته اساسی در این ادراک فرآیند جذب و برخورد متنوع با افراد مختلف است.

1- Diversity at Schlumberger: Our secret weapon

2- Philippe Cabanttes

3 - Diversity

دیدگاه جدید منابع انسانی برای ارزش افقی ملت ها و سازمانها^۱

لیف ادونیسون^۲

مقدمه

دانش نه فقط در سازمانها بلکه در سطح ملت ها نیز منبع کلیدی ایجاد ارزش و ثروت محسوب می شود. از آنجا که رویه های حسابداری شرکت ها، بویژه در بخش دولتی صرفاً بر دارایی های مالی متمرکز است؛ موفقیت های آینده این شرکتها با خطر روبرو شده است. اکنون زمان آن رسیده که در پی روشی جدید برای بازگشت به کسب سود بر مبنای تفکر افقی باشیم (تفکر افقی کارکنان شرکت را در یک سطح و به عنوان دانشجویان مورد توجه قرار می دهد). این چالشی است که زندانی تفکر عمومی نباشیم. این مساله زمینه ساز برخورداری از نگرشی بلند مدت نسبت به سازمان دهی، دانش، سازمان اندیشمند و مهارت های آزموده شده توسط اعضای سازمان است. این مهارت ها با پرسش اصلی زیر مورد ارزیابی قرار می گیرد: ارزش، در کجا، در چه کشور، منطقه، شهر یا شرکتی بوجود می آید؟ آیا منطق ارزشی دیگری پدید آمده است؟ یعنی دانش کارآفرینی و سرمایه های فکری دیگری ظاهر شده است؟ آیا دیدگاه افقی به شرکت یعنی ملاحظه کارکنان در یک ردیف، به جای سطوح مختلف، می تواند الگوی فکری دیگری برای ارزش آفرینی و ثروت اندوزی ملت ها باشد؟ سیستم های آگاهی اجتماعی، بر اساس کارآفرینی، جامعه و فرهنگ دانایی و نوآوری اجتماعی، چگونه می تواند آینده را به ثروت بدل کند؟

اقتصاد سرمایه دانش

کدام رهبری دانشی مسئول پر کردن شکاف زیاد در مورد دارایی های بالقوه آینده است؟ فرد باید برای طراحی رشد سرمایه دانش در آینده از چه نوع آگاهی ها برخوردار باشد؟ سوالات کلیدی عبارتند از:

- سرمایه دانش ملت شما چیست؟
- تولید ناخالص ملی سرانه^۳ ملت شما چیست؟

• تولید ناخالص ملی بالقوه سرانه شما چیست؟

اختلاف بین این دو رقم دارایی است یا بدهی؟ چه کسی مسئول رفع اختلاف یاد شده است؟ بر اساس گزارش OECD (امتیازات سال ۲۰۰۱، به سوی اقتصادی دانش محور) کشورهای که فعالیتهای شدید دانشی دارند، در آینده ثروتهای زیادی خلق خواهند کرد. در این گزارش، ۳۰ کشور عضو، بر اساس سرمایه گذاری های دانشی خود از جمله R&D، آموزش، حق اختراع و غیره ارزیابی شده اند. کشور های برتر این فهرست، بر اساس ظرفیت بالقوه آنها در آینده، عبارتند از:

۱- سوئیس ۲- سوئد ۳- ایالات متحده امریکا ۴- ایرلند ۵- هلند ۶- مجارستان ۷- کانادا ۸- بلژیک ۹- انگلستان ۱۰- کره جنوبی

در اقتصاد دانش، ارزش شرکتها، سازمانها و افراد به طور مستقیم به دانش و سرمایه فکری آنها بستگی دارد. از این دیدگاه می توان با برخورداری از دیدگاهی گسترده تر، امکانات واقعی را درک کرد.

چنانکه سرمایه های فکری و نامحسوس در سازمان های خصوصی حائز اهمیتند برای سودمندی و قابل رقابت بودن بخش دولتی، ملتها به عنوان یک عامل نیز مهم هستند. اما چگونه می توان پویایی دارایی ناملموس در سطح ملی را بهتر درک نمود؟ آیا دیدگاه افقی در شرکت، به عنوان دیدگاهی جدید، می تواند در ارزیابی عملکرد ملی نیز قابل استفاده باشد؟ آیا دیدگاه اسکاندیناویها^۴ می تواند فراتر از بازرگانی باشد؟ و به عنوان منبع تغذیه اقتصاد مبتنی بر سرمایه دانش، همچون راهنمایی در زندگی عمل کند؟

اگر تنها دانش زمینه بهبود ثروت ملت ها است، به جای برنامه های قدیمی صنعتی و کشاورزی، طراحی و اجرای سیستم هایی هوشمند برای گسترش طرح جدید دارایی های فکری ضروری است؟ طراحی این سیستم باید با توجه به نیاز منطقه ای که ثروت در آنجا خلق شود، انجام پذیرد. این فرآیند به گونه ای است که شاید مجموعه ای عظیم از دانش را در بخش دولتی آشکار سازد. اما آیا این مجموعه، از توانایی ایجاد ثروتی به هم پیوسته و مشترک بهره مند است؟ یعنی دانش یاد شده در آینده می تواند به عنوان ثروت ملتها مورد استفاده قرار گیرد؟ یکی از مسئولیهای رهبری می تواند برطرف نمودن دامهای فقر در تولید ثروت کشور در بخش خدمات عمومی باشد.

مطالعات پروفیسور پول رومر^۵ طی دهه ۱۹۹۰ در دانشگاه استنفورد^۶ نشان داد که ایالات متحده آمریکا از نظر چند برابر کردن دانش و منحنی ارزش ناشی از آن در جایگاه نخست قرار دارد. این پدیده نیز (چند برابر کردن دانش) قانون قاعده افزایش حاشیه مطلوبیت مصطلح گردید. به عبارت دیگر، ارتباط و پیوستگی بیشتر نمایانگر تعامل بیشتر در شبکه های اجتماعی و از جمله سازمانها است. هر چه تعاملات یاد شده بین افراد فعال در سیستم های اجتماعی بیشتر شود، ارزش بالقوه افزونتری ایجاد خواهد کرد. این پدیده در قالب توسعه دارایی های دانشی و نرم افزاری آشکار است. علاوه بر این، ارزش دارایی های ناملموس، برخلاف دارایی های سخت افزاری ملموس، با استفاده بیشتر رشد می کند. مثلاً ارزش یک کامپیوتر شخصی با استفاده بیشتر از آن، به سرعت کاهش می یابد. حسابداران این کاهش قیمت را

استهلاک می‌نامند. در حالیکه منابع دانشی نهفته در اندیشه کارکنان با استفاده بیشتر، غنی‌تر خواهد شد.

ایجاد ارزش در اقتصاد دانش محور، به تغییر اساسی در هر دو انگاره (پیش فرض ذهنی) اجتماعی و الگوی کسب و کار پیوند خورده است. به عنوان مثال اگر رقابت به بهانه همکاری حذف شود؛ در نهایت جامعه سرمایه داری نمی‌تواند ارزش آفرین باشد.

ارزش اجتماعی باید از نظر پتانسیل ایجاد ارزش مورد توجه قرار گیرد. منابع تخصیص داده شده برای خدمات آموزشی، بهداشتی، اجتماعی نباید بر اساس هزینه‌های آن مورد ارزیابی قرار گیرد، بلکه باید بر اساس ایجاد ارزش بالقوه در دانش ارزیابی شود. اگر استخدام در یک بخش صنعتی خصوصی تنها ۲۵ درصد از پتانسیل کامل ارزش فکری جامعه را نشان دهد، نیروی باقیمانده متعلق به سرمایه‌های فکری و کار آفرینان جامعه است.

دستور کار رهبری اجتماعی جدید بر سرمایه‌های فکری ملل و مدیریت دانش جامعه مبتنی حاصل تمرکز بر مسائل زیر خواهد بود:

- چگونگی تجسم سرمایه دانش ملت‌ها
- چگونگی توسعه دانش در درون و بین بخشهای سرمایه‌ای
- چگونگی ترویج کارآمد و بازسازی سرمایه دانش ملت‌ها
- چگونگی سرمایه‌گذاری بر سرمایه دانش، به کمک سیستم‌های اجتماعی نوآور، در شرایط انسجام و پیوستگی ثروت ملل.

آینده به عنوان ثروت

توسعه اقتصادی و بازار فعلی بر منحنی دوره عمر خود قرار دارد. سالها پیش جی فورستر^۷ از دانشگاه آی.بی.ام ایالات متحده آمریکا، طی تحقیق و بررسی در زمینه پویایی‌های جهان گفت: بیشتر صنعت‌ها نیز همچون ملت‌ها از منحنی دوره عمر برخوردارند و بر روی این منحنی نقاط روشنی به نام نقاط انحنای وجود دارد. پژوهشگر دیگری به نام دکتر دبرا آمیدون^۸ در تحقیق خود مراحل را در فرآیند نوآوری دانش آشکار می‌سازد. شکل شماره ۱ با شبیهی ملایم حرکت ثروت را از دارایی ملموس به دارایی‌هایی ناملموس نشان می‌دهد. ما در طول خطی حرکت می‌کنیم که ابتدا ثروت را به صورت محصول تولید می‌کند و سپس به طرح، شرکت، مشتری و بالاخره خود دانش می‌پردازیم.

من در بالاترین بخش از منحنی دوره عمر مطرح شده توسط دکتر آمیدون، مرحله‌ای به نام "آینده به عنوان ثروت" افزودم. ما به اهمیت ارزش نوآوری به عنوان ارزش سرمایه‌گذاری واقف هستیم. اکنون موقعیت فعلی را می‌سنجیم، اینکه امروز در کجا قرار گرفته‌ایم؟ در واقع موقعیت کنونی می‌تواند ارزیابی و شناسایی شود، اما این وضعیت دگرگون نمی‌شود؛ یعنی ارزش فعلی، ثروت مشخصی است

که از طریق فعالیت های گذشته کسب شده است.

حال دیدگاه خود را تغییر دهید و به جای پشت سر به جلو نگاه کنید. در این صورت می بینید که برای ارزش آفرینی باید از آینده هم عبور کنیم. طول زمان مدیریت در دوره آینده بعد از مدت کوتاهی نامحدود است.

ابعاد اقتصادی آینده، در بیشتر تراز نامه ها و صورت های سود و زیان، به عنوان یک هزینه آمده است، پس آینده یک بدهی است و دارایی نیست. سرمایه گذاری روی آینده به عنوان دارایی ناملموس، حقوق صاحبان سهام را تحلیل می برد. به این ترتیب، سرمایه گذاری روی آینده به صورت افزایش در بدهی یا کاهش در حقوق صاحبان سهام خود را نشان می دهد؛ یعنی ساختن آینده با سرمایه گذاری در دارائی های نامحسوس آغاز می شود.

در نتیجه ما برای فضای ارزشی جدید، به آگاهی بیشتر و روش کار آفرینی جدید نیازمندیم. در رابطه با مساله نوآوری مقایسه های زیادی بین دانش زیست شناسی و دانش کسب و کار انجام می گیرد. یکی از آینده نگرهای جهان به نام استان دیویس^۹ از ایالات متحده امریکا، می گوید: علم زیست شناسی نکاتی را در رابطه با نیاز به تغییرات متوالی و نو شدن سلولی مطرح می کند. در یک مقایسه دریافتیم که باکتری، بسیار سریعتر از صنعت دارویی که دائماً در حال نوآوری است، تغییر می کند. در سطح سازمانها، شرکتهای خدمات مالی با ۲۰۰۰ نوآوری در سال، همچنین شرکت آی بی ام با ۳۴۰۰ مورد کاربرد فناوری اطلاعات به ثبت رسیده، بیشترین سهم نوآوری ملی را در اختیار دارند. این آمار بیانگر نوع دیگری از رویکرد سازمانی با تلاش و هوشمندی بالا است.

علاوه بر این، بحث فوق به بازسازی و نوآوری به شکل حرکتی مستمر تاکید دارد که شالوده پایداری سازمانی به شمار می آید. اگر شرکت حرکت نکند و دچار انجماد شود، زنده نخواهد بود. اعتماد نیز نوعی اعتقاد به آینده، یا جهت زمان به سوی آینده است. ارزش در اقتصاد دانش در گرو جهت گیری به سوی زمان است.

ارزش سهامدار از دیدگاه شرکت در توانمندی و ظرفیت آن برای نوآوری مستمر آشکار می گردد. همین دیدگاه نوآوری، برای یک ملت، ممکن است فراتر از دیدگاه رشد اقتصادی رایج باشد و چالشی برای شرکت ایجاد کند که به عکس تئوری متداول آن ممکن است چندان دشوار نباشد. تئوری جدید شرکت درباره نوآوری مداوم است، نوآوری مداوم یعنی رهبران در بلند مدت نه تنها تغییرات را افزایش دهند، بلکه بر سرعت آنها بیفزایند.

عمر جدید شرکت

اعتقاد بلند مدت شرکت بر اساس داستانی در قرن هیجدهم پایه گذاری شده که جزئیات آن در کتاب جدید من آمده است. در آن زمان نیروی دریایی انگلیس نمی توانست با دقت کشتی های خود را از شرق

به غرب هدایت کند؛ در نتیجه تعدادی از کشتی های قرن هیجدهم ناپدید شدند. این ضعف در مورد تجزیه و تحلیلگران امروزی که تلاش خود را بر سرمایه مالی شرکت متمرکز نموده اند نیز صادق است. قضیه انرون^{۱۱} با مثالی جدید مساله ای مشابه با آنچه گفته شد را در اصول حسابداری شرح می دهد. امروزه با تاکید بر متوازن کردن بودجه سرمایه مالی، در بخش اجتماعی، در واقع داریهایی که آینده این بخش را حفظ می کنند، نایاب می شود. این نایابی گسترده موجب می شود پیشنهادهای انتقادی ارایه شده از سوی داریایی های ناملموس چون کارشناسان و متخصصین، دستورالعملهای دانش، تحقیق و توسعه و یادگیری برای نوآوری ها، مورد بی توجهی قرار گیرد.

راه حل مشکلی که کشتی های دریا با آن مواجه بودند، به کمک متخصصین دریایی یا با هدایت انجمن های دانشگاهی حل نشد؛ بلکه راه حل موثر از طریق دانشی خارج از این حوزه ارایه شد و فردی ساعت ساز به نام جان هاریسون^{۱۲} راه حلی جدید و ابتکاری برای این مساله پیدا کرد. مثال یاد شده بیانگر آن است که برای درکی عمیق در مورد اصل ایجاد ثروت، لازم است دیدگاه افقی را توسعه دهیم. روشی که به ثبت واقعی داریایی ها در ترازنامه منجر شود، مربوط است. نگرش افقی در حسابداری باید ثبت داریایی های ناملموسی چون ایجاد دانش، شبکه ها و ارتباطات را شامل شود. **ثروت سازمانها همچون ملت ها در فضایی قرار دارد که سرمایه انسانی و سرمایه فیزیکی در آن با هم در تعاملند.**

سازمانها هم مانند جوامع از نظر کل شبیه کشتی های قرن هیجدهم هستند، یعنی موقعیت خود را بوسیله ابزارهای شمال و جنوب، تغییر می دهند. تعیین جایگاه سازمان صرفا بر اساس محورهای سنتی و مالی، سازمان را از مشاهده فرصت هایی که نتیجه دیدگاه افقی است؛ غافل می کند. گم شدن در دریای متلاطم و دگرگون بدون برخورداری از ابزار هدایت افقی نمایانگر این واقعیت است که چالشهای ناشناخته مدیریت داریایی های ناملموس، به ویژه در بخش دولتی رانمی توان به شیوه های سنتی رهبری کرد.

هنوز بیشترین توجه، به ویژه در شرکت ها، به صورت های مالی معطوف می باشد. داریایی های ملموس در اغلب این صورت های مالی از ۱۰ درصد تا ۲۵ درصد ارزش بازاری سهام کالا محاسبه می شود. شرکت ها برای تعیین ارزش این داریایی ها از بازرسی، CFO، سیستم های نرم افزاری به نام ERP و مجموعه ابزارهای ممیزی استفاده می کنند. میزان سرمایه های فکری و داریایی های ناملموس شرکت چقدر است؟ بخش عمده ای از این سرمایه تاکنون در سیستم های مدیریت ارتباط با مشتری^{۱۳} قابل مشاهده بوده است.

در سال ۱۹۹۱ اسکاندا^{۱۴} برای تجدید سازمان، من را به عنوان مدیر ارشد سرمایه فکری منصوب کرد. اگر چه این مساله هنوز در ارزش آفرینی سازمانها امری جدید به شمار می آید. در حال حاضر گزارش مالی شرکتها، بخش عمده برنامه های خبری در سراسر جهان را به خود اختصاص داده است و این روزها بیشتر و بیشتر غیر منطقی به نظر می رسد.

آنچه اکنون نیاز داریم، آگاهی بیشتر در مورد دارایی ناملموس است. اینکه ارزش کجا خلق شده؟ مثلاً اگر شما بر بهبود شایستگی خود سرمایه‌گذاری می‌کنید، سرمایه‌گذاری شما زیان‌ده است یا تا حدودی ارزش آفرین؟ این سرمایه‌گذاری در روش سنتی حسابداری هزینه (زیان) محسوب می‌شود. در مورد تحقیق و توسعه (R&D) هم این موضوع صادق است. آیا تحقیق و توسعه زیان‌ده است؟ یا ایجاد و تقویت پتانسیلی برای آینده؟ این ناتوانی سیستم حسابداری نتیجه رفتار رهبری است که ارتباط سازمان را با آینده قطع می‌کند و با نادیده‌انگاشتن دارایی‌های ناملموس چون دانش، R&D و یادگیری، از قابلیت پیش‌بینی بی‌بهره می‌شود.

اگر ملوانان قرن هیجدهم می‌توانستند طول جغرافیایی را بسنجند، در دریا ناپدید نمی‌شدند. برای رهبری تولید ارزش آفرین نیز امروزه به همین قالب نیازمندیم. تفاوت موجود بین اقتصاد دانش و اقتصادی که مبنای آن تولید دارایی ملموس است، نیازمند تغییر نگرش موجود شرکت و روی آوردن به نگرش ارزش آفرینی است. ما باید دیدگاهی افقی نسبت به مشارکت‌ها، شبکه‌ها، فرهنگ و روابط، دستورالعمل‌های دانش و سایر دارایی‌های ناملموس داشته باشیم و این دیدگاه معمولاً در نگرش سنتی که بر مبنای آن ترازنامه را تدوین می‌کنند، نمی‌گنجد. همچنین مجبوریم به شاخص‌های عمیق دیگری مثل زمان، آهنگ تغییر، ارتباطات، دستورالعمل دانش و نوآوری که شاخص‌های دانش هستند، بیندیشیم.

در ادامه نمونه‌ای از دیدگاه افقی شرکت به عنوان ابعاد افقی دارایی‌های ناملموس که می‌تواند در ترازنامه گنجانده شود، آمده است. آنچه برای ارزش آفرینی لازم است در پیچه فکری برای دیدن ارزش نهفته در تعامل بین افراد (به عنوان سرمایه‌های انسانی) و سرمایه‌های ساختاری (مثل فرآیند R&D) است. پروفیسور نوناکا^{۱۴} این پدیده را منطق دانش آفرین کینتکس^{۱۵} نامیده است. پروفیسور نوناکا فضای پویا را «با^{۱۶}» نامیده که در فرهنگ ژاپن به معنای فضایی برای تقدیر و قدردانی است. ما در اسکاندیناوی این فضا را به عنوان جمعی برای آینده می‌خوانیم. این فضا از طریق اینترنت و تجهیزات مجازی تقویت شده و از نظر یونیسف سرمایه هوشمند شبکه جهانی اطلاق می‌شود. جایی که سرمایه ساختاری و انسانی به شکل‌های متفاوت برای ارزش آفرینی باهم در تعاملند.

سرمایه فکری و سنجش

سیستم حسابداری با قدمت ۵۰۰ ساله، بر هزینه‌های انجام شده در دوره‌های زمانی مختلف و تدوین گزارش مبادلات کسب و کار تاکید دارد. این نگاه به گذشته، اعتبار و صحت طرح ارزش آفرینی را نادیده می‌انگارد. به علاوه این رویکرد در تخصیص منابع از سوی نهادهای سرمایه‌گذاری اختلال ایجاد می‌کند. مانند اینکه به جای پرسش از پیش‌بینی هواپرسییم هزینه‌های خوب یا هوای بد چیست؟ چیزی که لازم است سیستم افقی برای تجسم استفاده و بهره‌گیری از تعامل ارزش آفرینی در سازمان

است. ما باید از سنجش گردش نقدینگی به سوی ارزیابی و ثبت جریان زمانی، بر اساس سرعت نوآوری و شبکه ای حرکت کنیم. سیر تحول اقتصاد دانش در ورای شرایط موجود سازمانها در حال شکل گیری است. نحوه گزارش وضعیت اقتصاد دانشی ملت ها، مناطق و بخش دولتی در شرف وقوع است.

چنانکه اشاره شد شرکت اسکاندیا در سال ۱۹۹۱ من را به عنوان مدیر دانش خود منصوب کرد تا سازمان را بازسازی کنیم. این کار با تعریف مجدد مفروضات، روشهای نو، سنجش و طراحی سیستمهای جدید حسابداری و شیوه های نوآوری (مثل ایجاد مرکز آینده در شرکت) و ارتباط سرمایه هوشمند با کار آفرینی دانشی همراه بود. مرکز یادشده به رهبری بنده در سال ۱۹۹۶ تلاش خود را بر ارزش آفرینی، از طریق بررسی دانش های کسب و کار، متمرکز نمود.

پیشرفت دانمارک سریع تر است. این کشور در زمینه بررسی نقش دارایی های نامحسوس نسبت به دیگران پیشگام است. جان موتیسون^{۱۷} استاد دانشگاه دانشکده مدیریت کوبنهاک^{۱۸} سالها است که روی موارد یاد شده مطالعه و تحقیق می کند و پژوهشهای متعددی (از جمله پژوهشهای میدانی و نظری) انجام داده است که آخرین آن در سال ۲۰۰۱ به چاپ رسید. در آغاز سال ۱۹۹۸، دانمارک پروژه ای را با نگرش حسابداری دانش محور تعریف کرد که به دنبال تبدیل دانمارک از یک کشور صنعتی به کشوری با اقتصاد دانش محور بود.

شورای تخصصی توانمندی، سازماندهی شد که ریاست آن را کولیند^{۱۹} به عهده داشت. نتیجه این پروژه اقدامات جالبی بود که با موقعیت دانمارک در رقابت جهانی دانش بر اساس گزارش سال ۲۰۰۲، مرتبط بود. در سال ۲۰۰۰، دولت دانمارک دستور العملی برای سرمایه گذاری فکری مانند اسکاندیا صادر کرد. در دسامبر ۲۰۰۲، نیز دستور العمل تجدید نظر شده ای در این زمینه انتشار یافت، حتی متن قانونی نیز برای حمایت از این ابتکار عمل ها تنظیم شد. در فوریه ۲۰۰۲، وزارت اقتصادی ایده جدیدی با نام آزمایشگاه ذهنی^{۲۰} شبیه به مرکز آینده اسکاندیا، یا مفهوم «با» در ژاپن مطرح ساخت که هدف آن نشر مفهوم اقتصاد دانشی در بخش دولتی بود.

در نروژ ابتکارهای متعددی در حال وقوع است. شهرداری محلی لارویک^{۲۱} گزارشهای سالانه و دارایی فکری انواع فعالیتهای خود را طراحی کرده است. هیات دولت نروژ روی جنبه های دارایی فکری در بخش دولتی مطالعه و اقدام می کند. در دسامبر ۲۰۰۲ انجمن تحلیل گران مالی کشور دستور العملی برای نحوه تهیه و تنظیم گزارش دارایی های فکری سازمان انتشار داد. سازمان صنعتی نروژ که مرکز آن در اسلو^{۲۲} قرار دارد نیز با همکاری سایر سازمانها موضوع را در بخش صنعت مورد مطالعه قرار داده است.

در ایالات متحده امریکا، شورای بورس و اوراق بهادار هیاتی را برای بررسی بهبود گزارش دهی برگزیده است. این کار با هماهنگی فعالیتهای بنیاد استانداردهای حسابداری، برای تدوین استانداردهای مربوط انجام شد. پروفیسور باروچ ل^{۲۳} در اروپا از شرکتهای درخواست کرده است که تا سال ۲۰۰۵، نوعی

گزارش مبتنی بر دارائی های نامحسوس تنظیم کنند.

در سالهای ۲۰۰۱-۲۰۰۲، دکتر نیک بوتیس^{۳۴} در دانشگاه مک مستر^{۳۵} کانادا، پژوهشهای معتبری را در رابطه با دارایی دانش ملت ها انجام داده است. این پژوهشها که از طرف برنامه توسعه سازمان ملل تامین مالی شده، با مطالعه ۱۰ کشور غربی، وضعیت دارایی دانشی آنها را دسته بندی کرده است. این دسته بندی مبنایی برای مقایسه و یادگیری از تجارت است این پژوهش پیشنهاد می کند. که موارد زیر به عنوان عواملی کلیدی در تدوین امور سیاسی کشورها لحاظ شوند:

- دستور کار ملی برای بازسازی پژوهش و توسعه (سرمایه دانشی)
- دستور کار ملی برای آموزش (سرمایه انسانی)
- دستور کار ملی برای معاملات تجاری خارجی (سرمایه ارتباطی)
- دستور کار ملی برای بهره وری صنعتی (سرمایه فرآیندی)

یکی از گزارشهای عمیق و ارزشمند دارایی دانشی ملت ها، در ژانویه ۲۰۰۳ در کرواسی انتشار یافت. این گزارش که توسط پروفیسور آنتی پالیک^{۳۶} و تیم وی با عنوان کارایی در اقتصاد کرواسی تهیه شده تصویری از کارایی ارزش آفرینی در اقتصاد کرواسی ارائه نموده است.

ارزیابی

چرا ارزیابی اینقدر مهم است؟ زیرا بدون اطلاعات قابل مقایسه در مورد دارایی فکری، اعتماد و تامین و توزیع کارآمد منابع آینده زیر سوال می رود. در شرایطی که پیچیدگی در حال افزایش است، شفافیت سیستم حمایتی برای درک راهکارها ضروری است. به عبارت دیگر ما به سیستم تصویر سازی و سنجش مسیر افقی حرکت خود در آینده نیاز مندیم.

چگونه سیستم ارزیابی می تواند این حرکت را حمایت کند؟ مطمئناً مفاهیم نامحسوس چون اعتماد، کارایی ذهنی، همکاری سالم و آثار آنها در محدوده سیستم های سنتی حسابداری نمی گنجد. آگاهی از ارزش این مباحث، مستلزم ارزیابی آنها است.

این دانش، پویایی و دیالکتیکی بوجود می آورد که از ظرفیتی بالقوه تعامل برخوردار است که من در پژوهش خود آن را ظرفیت چند برابر سازی دارایی فکری نامیدم و در آن سرمایه انسانی از طریق سرمایه ساختاری افزایش می یابد و چند برابر می شود. در این فرآیند تعامل دارائی های نامحسوس و جذب منابع صحیح برای خلق ثروت ضروری است. پروفیسور نونا کاین مفهوم را کاتا^{۳۷} نامید که پایه حسابداری دارایی فکری است. گزارش اخیر دانشگاه لاند^{۳۸} همبستگی قابل توجهی بین ظرفیت چند برابر سازی و ارزش بازار سهام نشان می دهد.

به عنوان یک ارزش اقتصادی جدید (بعد افقی در مقابل بعد عمودی)، ما باید سیستم حسابداری افقی (موازی)، الگو سازی و ظرفیت بالقوه ایجاد ارزش دارایی نامحسوس را طراحی و توسعه بدهیم. ما باید

شاخص‌های مربوط را تعریف کرده و اجازه بدهیم حسابداران آنها را حسابرسی نموده، و گزارشهای سالانه‌ای برای ارایه شفاف‌داری دانشی و ارزش‌آفرین جدید سازمانها تنظیم کنند. یکی از گزارشهای اخیر در این خصوص بوسیله الکساندر و نول^{۲۹} در اطریش انتشار یافته است.

رتبه‌بندی‌داری فکری ابزار مهم دیگری است که از سال ۱۹۹۷ در حال پیشرفت بوده است. رتبه‌بندی برالگو سازی دیدگاههای مربوط به کارایی، بازسازی و ریسک بر عناصر‌داری فکری تاکید دارد. هم‌اکنون ۲۰۰ سازمان در سطح اروپا و ژاپن از این شاخصها استفاده می‌کنند. این شاخصها حتی برای سازمانهای دولتی مثل مدارس و بیمارستانها، که بازار سهام ندارند نیز معتبر است.

این رویکرد برای رتبه‌بندی مناطق مثل شهرها و استانها بکار می‌رود. این رویکرد جایگاهی برای الگو سازی نشان داده، با بهترین‌ها مقایسه کرده و مدلی برای ارزیابی قابلیت‌های آینده ارایه کرده است.

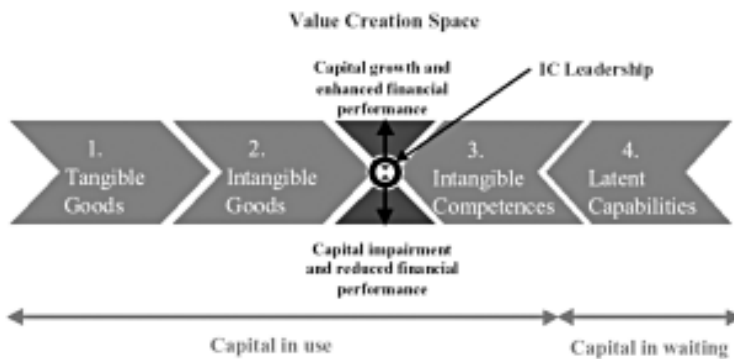
مدل سنتی گزارش‌دهی در ارزیابی خود، داریی‌های محسوس مانند کالا را نشان می‌دهد. در حالیکه مدل جدید به سوی داریی‌های غیر محسوس جهت‌گیری کرده، اما هنوز قادر نیست تمامی ظرفیتهای داریی غیر محسوس را آشکار سازد. این موضوع با مفهوم مالکیت و مرزهای قانونی شرکتها محدود شده است.

واحد سنجش جدید در عصر دانش باید نوآور بوده و منطقی به نظر آید. در واقع باید به ریشه‌های موضوع پرداخت. فضاها مناسبی باید برای ایجاد و خلق ارزشها و شاخصهای داریی نامحسوس و رهبری افقی مورد توجه قرار گیرند.

رهبری افقی در اقتصاد دانشی یا دانایی

سازمان افقی بر ابعاد موازی و نیز بر بعد زمان در آینده توجه دارد. این امر مستلزم نوع دیگری از نقش رهبری (نه مدیریت سنتی) است. پژوهش انجام شده در اتحادیه اروپا به نام پریم^{۳۰} نشان داد که مدل‌های جدیدی در حال شکل‌گیری هستند که درباره زنجیره ارزش و تئوری شرکتها می‌باشد. این مدلها بر خلق ارزش شرکتها و محور کلیدی آن یعنی رهبری تاکید دارند. بر اساس پروژه یاد شده چهار محدوده یا منبع شناسایی شد. هدف این پروژه که بوسیله کلارک اسکاس^{۳۱} هدایت شد، نشان دادن داریی استراتژیک یک شرکت یا ملت بود. این دارای یا سرمایه می‌تواند به وسیله مرزهای قانونی سنتی شرکت محدود یا قابل دسترسی باشد. بر اساس این مدل (نگاه کنید به شکل شماره ۲) با حرکت به سمت راست یا چپ داریی محسوس و نامحسوس تغییر می‌کند. داریی محسوس شامل داریی فیزیکی، زمین و ساختمان، ماشین‌آلات و ابزار آلات است. **داریی نامحسوس شامل بسته‌بندی، نرم‌افزاری، نام یا علامت تجارت، مارک، لیسانس و حقوق معنوی ناشی از ثبت نوآوریهای علمی است.**

سمت راست مدل، قابلیت‌های نامحسوس و یا به عبارت دیگر سرمایه در انتظار شرکت قرار دارد. قابلیت‌های نامحسوس سرمایه‌های سازمانی از قبیل فرهنگ، شبکه‌ها، سرمایه‌های انسانی را در بر می‌گیرد



شکل شماره ۲

که به نحوی موثر بر بهره‌وری و نحوه استفاده دانشوران از سایر سرمایه‌ها تاثیر گذار است. قابلیت‌های موازی چیزهایی هستند که سرمایه‌گذاران بویژه سرمایه‌داران تجاری به آن علاقه مند هستند. کشف و بهره‌برداری از این ارزش فضایی خلق می‌کند که در واقع مسئولیت آن بر عهده رهبری ارشد سازمانها است.

در کانون این مدل، فضای ارزش آفرینی رهبری قرار دارد که با چالشهای اهرمهای منابع بلند مدت و خلق ارزش اقتصادی از این اهرمها مواجهه‌اند. این پویایی مدل یا کار آفرینی دانش است که ممکن است به رشد سرمایه در ترازنامه و نیز تقویت آن منتهی شود. در چنین شرایطی ممکن است نابودی ارزش هم رخ بدهد. سوال اساسی که مطرح می‌شود این است که امروزه رهبری دانشی چیست که بتواند از نابودی این اهرمها و سرمایه دانش ایده‌ال جلوگیری کند و در این ارتباط چگونه می‌توانیم عملکرد و نتایج آن را گزارش کنیم؟

این مدل آغازی برای اصلاحات آتی است. نگرش فوق‌عمدتاً بر این مفهوم استوار است که چگونه فضای تعامل جدیدی برای خلق و تسهیم دانش و تامین منافع کل (یا همه افرادی که درگیر هستند) ایجاد کنیم؟ این فضایی است که در آن یک به علاوه یک برابر با یازده است و یا به عبارت دیگر ارزش دانش هنگامی که تسهیم شود، افزایش می‌یابد. این فضا، به قول پاول رومر^{۳۳} از دانشگاه استنفورد ایالت کالیفرنیا آمریکا، جایی است که در آن بواسطه شبکه‌سازی و مشارکتهای استراتژیک مرزهای سنتی شرکت برای ایجاد ارزش متلاشی می‌شود. به نظر پروفیسور کارل اریک سویبای^{۳۳} دانش، ظرفیتی است که از اقدامات صورت گرفته و نتایج حاصله جمع بندی و بایگانی می‌شود. در این مدل، رهبری برای تولید انرژی، مانند مبادله اجتماعی نهادینه شدن و درونی شدن، همکاری برای آینده نیز ضروری است.

دواندون^{۳۴} در دفتر مرکزی شرکت آی بی ام^{۳۵} بر ضرورت رویکردی متفاوت از نگرش خطی، برای فهم پیچیدگی سازمانی تاکید کرده است. فضای رهبری در این مدل بسیار ضروری و منطقی به نظر

می‌رسد که بر پایه آموخته‌های زیست‌شناسی و آشوب‌سازمانی قرارداد. رهبری تلاش خود را بر ایجاد توازن بین ارتباطات ضمنی و آشکار و نیز ایجاد توازن بین یادگیری و یاد دادن متمرکز کرده است. با توجه به این ابعاد، چهارگونه رهبری زیر در عمل پدیدار می‌شود:

- رهبری سنتی بر اساس کمترین عملکرد خطی
- رهبری مجرب بر اساس بهترین تحلیل تعدیلی
- رهبری سایه بر اساس بهترین راهکار و الگوی ساخته شده
- رهبری آشوب بر اساس ارزیابی بهترین مسئول با پاسخگویی در پیچیدگی

اولین مطلب راجع به رهبری افقی در کشورهای اسکاندیناوی به این شرح مطرح شده است که باید به نوعی رهبری کنیم که فضای بدون رهبری حاکم باشد. این حالت ممکن است به ما کمک کند که به ضرورت تاکید بر توسعه سرمایه‌سازمانی به منظور چندین برابر نمودن سرمایه انسانی و آثار بالقوه آن در قابلیت‌های آتی پی ببریم.

نقش جدید کارآفرینی اجتماعی برای شفاف نمودن و شکل دادن به این پل‌ها و مشارکتهای سازمانی به منظور کسب ثروت بیشتر از ظرفیت‌های ذهنی در دهکده جهانی ضروری است. این مطلب مستلزم ابتکار عمل‌های کارآفرینانه و اجتماعی است. کارآفرینی اجتماعی موضوع جالبی است که در کشورهای انگلستان و نروژ توجه زیادی را به خود جلب نموده است. این مفهوم به نقشی از جامعه تاکید دارد که با زمینه‌سازی لازم، فضای کسب و کار و جامعه را پر می‌کند. این فضا، فضایی است برای همکاری بر اساس سرمایه‌تمامی شرکت‌کنندگان تا از سرمایه انسانی و استعداد نوآوری خود بهره‌مند شوند. اما آثار آن به جامعه باز می‌گردد، چالش این است که چگونه این آثار تشدید شود؟ به عبارت دیگر چگونه دارایی دانشی فعلی را افزایش داده، بهره‌وری سرمایه‌گذاری ناشی از دانش را برای رفاه ارتقا دهیم؟ از این دیدگاه نوعی دارایی فکری برای بهره‌برداری در آینده وجود دارد که جامعه کارآفرینی را به چالش می‌کشد.

پیام کلیدی - ارزش افقی

موج دارایی دانشی در حال افزایش است. این مفهوم در دانشگاهها، گروههای استاندارد حسابداری، جوامع سیاسی و تجاری در حال گسترش است. پیام موج یادشده این است که ما باید این مفهوم را درک کرده و موج اقتصاد دانشی را تعقیب کنیم. یک راه حل سوار بر موج یا طی مسیر چرخه عمر اقتصاد کشورهای صنعتی است. این مسئولیت رهبری است که موارد بالقوه این گزینه را درک کند. یک نوع جدید کارآفرینی جامعه، ممکن است نقش کلیدی ایجاد ارزش افقی را عهده دار شود. زمینه‌های یادگیری و توسعه این نوع رهبری را در کجا می‌توانیم مشاهده کنیم؟ بهترین جامعه امروز کارآفرینی اقتصاد دانشی کدام است؟ جامعه‌ایی که برای منابع انسانی آینده ارزش افقی می‌آفریند؟

1 - Corporate longitude: Navigating
the knowledge economy

2 - Leif Edvinsson

3 - GDP per capita

4 - Naringsliv

5 - Paul Romer

6 - Stanford

7 - Jay Forrester

8 - Debra Amidon

9 - Stan Davis

10 - Enron

11 - John Harrison

12 - CRM Customer Relationship

Managemert

13 - Skandia

14 - Nonaka

15 - Kenetics

16 - Ba

17 - Jan Mouritsen

18 - Copenhagen

19 - Lars kolind

20 - Mind lab

21 - Larvik

22 - Oslo

23 - Baruch lev

24 - Nick Bontis

25 - Mc Master

26 - Ante Pulic

27 - Kata

28 - Lund

29 - Alexander Wellz

30 - PRISM

31 - Clark Eustace

32 - Paul Romer

33 - Karl Erik Sveiby

34 - Dave Snowdon

35 - I B M

چرا اعضای سطوح پایین سازمان در صحنه نیستند! چگونه باید از طریق افراد و سازمان، ارزش آفرینی کرد؟^۱

نورم اسمال وود^۲

مقدمه

دنیای کسب و کار به سرعت در حال تغییر است. این تغییرات در چهار حوزه صنعت، فناوری، سرمایه‌گذاران و مشتریان جریان دارد. این مقاله ابتدا واقعیت‌های دنیای کسب و کار از جمله ضرورت توجه به قابلیت‌های سازمانی و توسعه آنها را مورد بحث قرار می‌دهد. در بخش بعدی نقش‌های نوین مدیریت منابع انسانی در پاسخ به قابلیت‌های مورد نیاز بحث می‌شود. در بخش نهائی توصیه‌های اجرایی همراه با بحثی درباره فرآیند مدیریت تغییر، به منظور ایجاد قابلیت‌های سازمانی پایدار، ارایه خواهد شد.

واقعیت‌های دنیای کسب و کار

واقعیت‌های جدیدی که شرکتها با آنها مواجه شده‌اند عبارتند از: پاسخگویی مسئولانه و همزمان به چهار دسته نیروهای حاکم: مشتریان، سرمایه‌گذاران صنعت و رقبا و فناوری جدید. سرمایه‌گذاران و سهامداران اعتماد خود را به سازمانها از دست داده‌اند و به اطلاعاتی که سازمانها منتشر می‌کنند، اطمینان ندارند. بسیاری از سازمانها مشتریان خاص خود را دارند که آنها را مشتریان هدف^۳ می‌نامند (برای مثال شرکت خطوط هوایی آلیتالیا، ۴۰ درصد از درآمد و ۸۰ درصد از سود خود را از ۱۰ درصد از مشتریان دائمی خود به دست می‌آورد). لذا امکان دستیابی به سهم جدید بازار یا حفظ سهم بازار موجود، روز به روز کمتر می‌شود. فناوریها نیز تشابه و نقاط تلاقی زیادی یافته‌اند. در این شرایط داشتن مزیت رقابتی مهم و حیاتی است. مزیت رقابتی از تناسب بین قابلیت‌های سازمان با استراتژی آن حاصل می‌شود و مدیران منابع انسانی نقش زیادی در ایجاد، حفظ و ارتقاء این قابلیت‌ها دارند.

بدیهی است ادامه حیات شرکتها در دنیای رقابت، بدون برخورداری از مزیت رقابتی^۴ امکان‌پذیر نخواهد بود. مزیت رقابتی نیز نتیجه یک استراتژی بکر و بدیع سازمانی است و می‌تواند این استراتژی را

عملی سازد. چنانکه در معامله ریاضی زیر آشکار است؛ بدون سازمان که متشکل از مجموعه ای از قابلیت‌های برتر است، دستیابی به مزیت رقابتی ممکن نخواهد بود.

سازمان x استراتژی = مزیت رقابتی

در خصوص تاثیر منابع انسانی در سودآوری شرکتها، یک منطق سنتی وجود دارد. براساس این منطق سنتی، مدیریت منابع انسانی از دو جنبه بر فعالیتهای سودآوری شرکتها تاثیر گذار است. اول اینکه با مدیریت اصولی هزینه ها بویژه جبران خدمات، یادگیری از دیگران، تقویت نقاط مثبت، می توان به افزایش فروش، رشد سازمان و افزایش سود شرکت کمک کرد.

از طرف دیگر مدیریت منابع انسانی می تواند با اصلاحات در مدیریت پروژه ها، فرایندها و نحوه فعالیت افراد و همچنین با تسهیل تحولات سازمانی (مثلا سیستم منابع انسانی کامپیوتری، یادگیری سازمانی، برون سپاری فعالیتهای و خدمات مشترک)؛ بهره وری و اثر بخشی سازمان را اعتلا بخشد.

نقشهای نوین مدیریت منابع انسانی

اما این نگرش، صرفاً مدیریت منابع انسانی را تنها در جهت کارایی نظامها یا سیستمهای در دست اجرا سوق می دهد؛ در حالیکه در شرایط کنونی کسب و کارها، مدیریت منابع انسانی بایستی به فکر قابلیت‌های سازمانی برای اجرای استراتژی سازمان باشد. از این رو مدیریت منابع انسانی به جای فعالیتهای سیستم ها، باید به نقشهای ارزش آفرین^۵ گرایش یابد. این نقشهای ارزش آفرین، قابلیت سازمانی را مستقیماً تقویت می کند و خود در بلند مدت به یک دارایی غیر محسوس برای سازمان تبدیل می شود. چنانکه در شکل شماره ۱ (نگرش سنتی و نوین) آشکار است؛ نگرش سنتی به آن دسته از فعالیتهای

		Deliverables					
		Talent	Leadership	Shared Mindset	Speed	Accountability	etc
Activities	Recruiting						
	Training						
	Performance Management						
	Compensation						
	Benefits						
	OD						

شکل شماره ۱

مدیریت منابع انسانی مربوط است که در محور عمودی قرار دارند و امور استخدام، مدیریت عملکرد، جبران خدمات، آموزش و توسعه، بهبود سازمانی و پرداخت سایر مزایا را در بر می‌گیرند. در حالیکه، در محور افقی مفاهیمی قرار دارند که بیانگر کیفیت سازمان و قابلیت‌های سازمانی هستند (استعداد، سرعت، همکاری، فرهنگ عملکرد، یادگیری، رهبری). این عوامل کیفی ویژگی‌های کلیدی برای ایجاد و رشد قابلیت‌های پایدار سازمانی^۶ به شمار می‌آیند. آمار و اطلاعات موجود نشان دهنده آن است که ارزش بازار^۷ سازمانها تا حدود زیادی (گاهی تا حدود ۹۰ درصد) به دارایی‌های نامشهود آنها بستگی دارد. از این رو کارشناسان و مشاوران منابع انسانی باید از طریق این جدول نتایج دستاورد های خود را ارزیابی کنند، نه فعالیتهایی که در محور عمودی درج شده‌اند.

در چنین شرایطی مدیریت منابع انسانی سازمان به جای تاکید بر فعالیتهای، باید بر نتایج این فعالیتهای نقش آنها در ارتقاء دارایی‌های نامشهود سازمان تاکید کند و حتی توصیه می‌شود به جای ارایه گزارش فعالیتهای (مثلاً تعداد استخدام شدگان، تعداد ساعاتی که آموزش ارایه شده است و...) از طریق ماتریسی به شرح شکل شماره ۱ آنها را به نتایج و دستاوردهای این فعالیتهای در حوزه قابلیت‌های مربوط منعکس نمایند.

تعاریف و مفاهیم قابلیت‌های سازمانی را می‌توان به شرح زیر خلاصه نمود:

- ۱- **استعداد^۸**: برخورداری از شایستگی‌های مناسب و درست، در اختیار داشتن منابع انسانی مناسب از لحاظ قابلیت‌ها و تعهد کاری
- ۲- **سرعت^۹**: قابلیت انتقال، واکنش و اقدام سریع سازمان در امور مهم، سرعت عمل در رویارویی با شرایط متغیر
- ۳- **یادگیری^{۱۰}**: توانایی تولید و تعمیم ایده‌های موثر یا ظرفیت یادگیری
- ۴- **فرهنگ عملکرد^{۱۱}**: توانمندی برای ایجاد باور مشترک به منظور ارایه خدمات و کالای یکسان به مشتریان
- ۵- **پاسخگویی^{۱۲} یا مسئولیت‌پذیری‌های**: میزان اطمینان نسبت به تشخیص و تقدیر از عملکردهای متعالی افراد و نحوه جبران خدمات و تلاش‌های آنان
- ۶- **همکاری^{۱۳}**: میزان همکاری افراد برای کارایی و سینرژی بیشتر، فراتر از محدودیت‌های قسمت یا واحد سازمانی
- ۷- **رهبری^{۱۴}**: توانایی خلق یا آفرینش رهبران، در تمامی سطوح، برای دستیابی به نتایج درست با شیوه‌ای صحیح و یا به عبارت دیگر، ارزش عملکرد تیم مدیریت سازمانی و توانایی سازمان برای تربیت مدیران اثربخش.

Improve Organization Capabilities

- Shared Mindset
- Collaboration
- Talent
- Speed
- Accountability
- Learning
- Leadership Brand

شکل شماره ۲

شکل شماره ۲ هفت قابلیت مزبور را نشان می دهد. قابل ذکر است که ایجاد و بهبود قابلیت‌های سازمانی، برترین و چالشی ترین هدف است که هر سازمان آرزوی تحقق آن را دارد. برخی سازمانها بر حسب شرایط تجاری و صنعت خود ممکن است اهداف دیگری را نیز مد نظر داشته باشند. مدیریت منابع انسانی در این حالت نیز موظف است، برای تحقق اهداف مورد نظر به عناصر داراییهای نامحسوس توجه کند. جدول شماره ۱ این مفهوم را آشکار می سازد. مثلا مدیریت منابع انسانی شرکتی که در فکر درآمد مستمر و قابل پیش بینی است، باید شرایطی را در سازمان حاکم کند که شرکت به خوش قولی مشهور شود.

جدول شماره ۱- سطوح دارایی های نامحسوس و محورهای ارزش آفرینی مدیریت منابع انسانی

ردیف	دارایی نامحسوس	محورهای ارزش آفرینی مدیریت منابع انسانی
۱	درآمد مستمر و قابل پیش بینی	شهرت سازمان در پایداری به وعده های خود
۲	پیش بینی یک چشم انداز رشد برای آینده	نزدیکی با مشتری، نوآوری در محصول، توسعه جغرافیایی
۳	سازگاری قابلیت‌های تجاری با رشد مورد نظر	تحقیق و توسعه، فناوری، بازاریابی و فروش، مدیریت تدارکات، فرایند تولید
۴	ایجاد و تقویت قابلیت‌های سازمانی	فرهنگ سازمانی، استعدادها، همکاری، سرعت پاسخگویی، یادگیری و رهبری

توصیه های اجرایی

توصیه های این بخش را می توان در سه گام زیر خلاصه کرد:

- اولین گام برای ایجاد قابلیت های مورد نظر، **ممیزی سازمان** است (به شکل شماره ۳ نگاه کنید). ابتدا باید به این پرسش پاسخ داد که کدام یک از این قابلیت ها برای سازمان ما و استراتژی ما لازم و ضروری است؟ و سپس باید به این سوال پاسخ داد که وضعیت فعلی سازمان در هر یک از قابلیت ها چگونه است؟ و یا سازمان از نظر هر یک از قابلیت ها در چه سطحی قرار دارد؟

Focus of Audit	Outcomes	Performed by
Financial	<ul style="list-style-type: none">• Deployment of capital• Following accounting standards	Financial audit staff
Strategy	<ul style="list-style-type: none">• Clarity of strategy• Position of firm in market	Strategic planning staff
Organization	<ul style="list-style-type: none">• Prioritize critical capabilities to deliver strategy• Action plans to build capability	HR staff

شکل شماره ۳

۲- دومین گام معماری قابلیت های سازمانی است. به عبارت دیگر، در این گام باید شکاف وضعیت موجود در هر یک از قابلیت های مورد نظر از وضعیت مطلوب مشخص شده و ایده های قابل اجرا تعیین شود.

۳- گام سوم اجرای ایده های فوق برای ارتقاء سطح قابلیت های سازمانی را در بر می گیرد. به این منظور باید برای حفظ قابلیت های مورد نظر در سطح مطلوب اقدامات لازم صورت پذیرد. برخی ابزار های مورد استفاده در این مرحله عبارتند از: آموزش، ارزیابی ها، مدلها و ابزارها، ممیزی دارای های غیر محسوس، مقاله ها، مرور کتابها، شبکه های اطلاعاتی، نوارهای ویدیویی، تسهیلات رایانه ای و روزنامه یا بولتن سازمانی

فرآیند مدیریت تغییر

سازمانها در مسیر خود برای تغییر با چالش های زیادی روبرو هستند، چرا که بسیاری از مردم آمادگی آغاز یا حفظ تغییر را ندارند. به همین دلیل است که آمار رضایت بخشی از کسانی که سیگار کشیدن را به

عنوان یک عادت و در مسیر یک تغییر ترک کرده باشند و هرگز دوباره به آن برنگشته باشند وجود ندارد. سازمانها بویژه در حوزه منابع انسانی برای آغاز موفق یک برنامه تغییر باید هفت قدم بزرگ و مهم بردارند. تجارب حاصل از فرآیند تغییر در شرکت‌های معروف (مثل GE) حاکی از آن است که در این فرآیند باید هفت مرحله به دقت مورد توجه قرار گیرد.

۱- رهبری تغییر: چه کسی مسئولیت (احساس مسئولیت) انجام تغییر را بر عهده می‌گیرد؟ هر برنامه تغییر باید یک هادی یا رهبر معین و باصلاحیت در اختیار داشته باشد.

۲- ایجاد احساس نیاز به ضرورت ایجاد تغییر: چرا باید تغییر صورت پذیرد؟ همه آحاد سازمان و سایر افراد ذینفع باید ضرورت تغییر را بشنوند، درک کنند و بپذیرند.

۳- تعریف جهت: پس از انجام تغییر چه حالتی خواهیم داشت؟ سازمان چگونه و در چه موقعیتی قرار خواهد گرفت؟

انجام این سه مرحله باعث می‌شود افراد به آغاز تغییر تمایل یابند. اما برای ایجاد تمایل بیشتر و تلاش و استمرار در برنامه تغییر، برداشتن چهار گام دیگر ضروری است.

۴- درگیر نمودن ذینفعان: چه افرادی می‌باید بیش از دیگران، از ایجاد تغییر آگاه شوند و آن را بپذیرند. در این مرحله لازم است هر کس دیگری که همراهی و همکاری او با برنامه تغییر، لازم یا مفید تشخیص داده می‌شود، شناسائی شود و همکاری و موافقت او جلب شود.

۵- تصمیم‌گیری: تغییر چگونه باید اجرا شود؟ این تصمیمات باید به نهادینه شدن تغییر کمک کند. برای مثال تشویق افراد همگام با تغییر، یا توییح و سرزنش افراد غیر همراه، از جمله این تصمیمات است.

۶- تخصیص منابع: منابع لازم چیست و چگونه باید ارزیابی شود؟

۷- یادگیری، تطبیق و بازنگری: شروع و انتهای تغییر چیست؟

1- Why the bottom line isn't: How to build value through people and organization

2- Norm Small Wood

3 - Target customers

4 - cometitive Advantage

5 - Deliverable

6 - sustainable organisationl capabilities

7 - Market value

8 - Talent

9 - speed

10 - learning

11 - performance culture

12 - Accountability

13 - collaboration

14 - leadership Brand

خلق آینده سازمان خود از طریق نوآوری ارزشی^۱

پرفسور رنی مابورگن^۲

مقدمه

سرعت تغییرات و شدت رقابت در حال فزونی است. پاسخ سازمانها به این چالشها، نوآوری ارزشی برای رخنه در عرصه پهناور بازارهای ناشناخته (ورای صنعت فعلی) است. به این ترتیب نوآوری ارزشی زیربنای استراتژیهای منتخب اغلب سازمانهای موفق خواهد بود. در این مقاله پس از تشریح شرایط یادشده، دگراندیشی در مفهوم استراتژی مطرح شده و سپس ابعاد مختلف استراتژی سنتی با نوآوری ارزشی تشریح خواهد شد. پس از آن الزامات نوآوری ارزشی یعنی مولفه های یک ایده نوآور بحث خواهد شد.

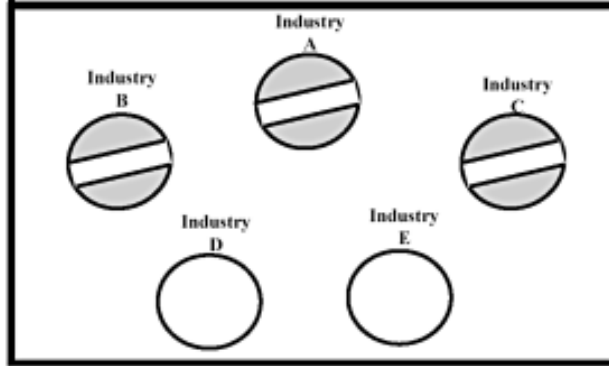
شرایط رقابت و نوآوری

در دهه ۱۹۷۰ بسیاری از محصولات، بازارها و مهمترین صنایع امروز وجود نداشتند. آینده نیز در مقایسه با امروز همین وضع را خواهد داشت. اگر به شکل شماره ۱ توجه کنید می بینید که فضای بازار را می توان در دو بخش شناخته شده و ناشناخته دسته بندی کرد. بدیهی است در هر صنعت فضای محدود و کوچکی به نام فضای بازار شناخته شده وجود دارد. اما در ورای این صنعت و بازار مشخص، بازار گسترده ای وجود دارد که فعلا برای ما ناشناخته است. برای اجتناب از رقابت بی رحمانه در دنیای امروز، باید به این فضای پهناور ناشناخته نظر داشته باشیم.

در سال ۱۹۲۰، متوسط عمر شرکتها ۶۵ سال بود، در حالیکه در سال ۱۹۹۸ متوسط عمر شرکتها تنها ۱۰ سال می باشد. ۷۰ درصد از ۵۰۰ شرکت کامیاب^۳، در سال ۱۹۷۵، تا سال ۲۰۰۰ جایگاه خود را از دست دادند و شرکتهای دیگری جایگزین آنها شدند. این دو آمار، ویژگی بی رحمانه و سخت رقابت در عرصه کسب و کار را افشاء می کند. راه حل این مشکل، رخنه در عرصه پهناور بازار ناشناخته، از طریق خلق محصولات جدید، خلق تقاضا و خلق بازار یا به عبارت روشنتر از طریق نوآوری است.

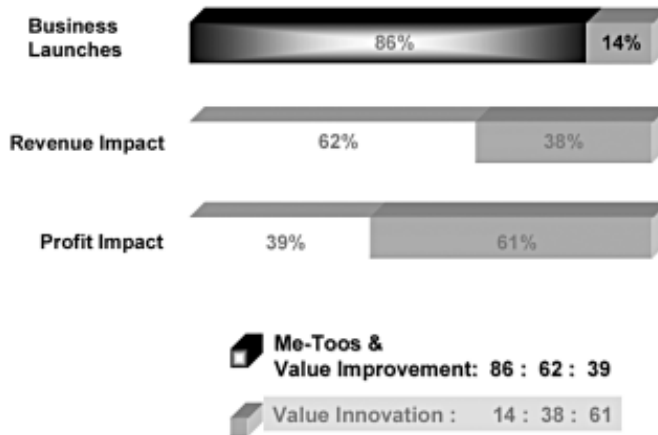
دلیل این تغییرات، ناکارآمدی بسیاری از سازمانها، عدم شناسایی جریان ارزش^۴ و تلاش ناکافی برای

Creating New Market Space within and beyond Existing Industry Boundaries



شکل شماره ۱

افزایش ارزش (از دیدگاه مشتری) است. شکل شماره ۲ اهمیت نوآوری را در مقایسه با عملیات تجاری تقلیدی به وضوح آشکار می‌سازد. تحقیقات نشان می‌دهد، حدود ۳۸ درصد از درآمد شرکت‌های اروپایی و ۶۱ درصد از سود آنها، ناشی از ۱۴ درصد از نوآوری‌های ارزش آفرین (عرضه محصولات واقعاً نو) است.



شکل شماره ۲

دگراندیشی در مفهوم استراتژی

استراتژی به معنی تعیین نحوه رقابت در قلمرو سنتی صنعت است. اما استراتژی می‌تواند ابعاد مختلف داشته باشد؛ از جمله صنعت، گروهی خاص در صنعت، گروه‌های مصرف‌کننده، حدود کالا و



شکل شماره ۳

خدمات قابل ارایه، گرایش احساسی - وظیفه ای و بعد زمان. این ابعاد در گذشته بر نحوه رقابت در داخل صنعت تمرکز داشت. در حالیکه با عنایت به الزامات محیط رقابتی، اکنون استراتژی باید به «بیرون از صنعت» تاکید کند. شکل شماره ۳ این مفهوم را نشان داده و در ادامه هر یک از ابعاد بحث شده و رابطه آنها با نوآوری تشریح می شود.

۱- تحلیل صنعت و رقابت

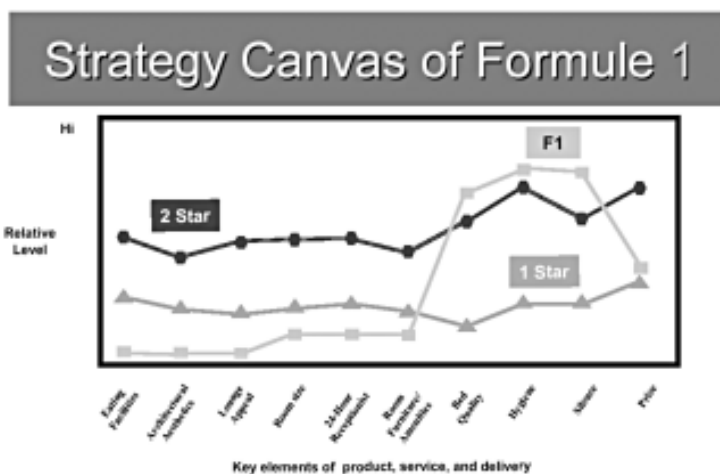
این تحلیل شامل تمرکز استراتژیک، هدف استراتژیک و روشهای تحلیل را در برمی گیرد. به طور سنتی، تمرکز استراتژیک به انتخاب یک صنعت جذاب و ایجاد جایگاه قابل رقابت در داخل صنعت

	Industry & Competitive Analysis	Value Innovation
Strategic Focus	Choosing an Attractive Industry & Building a Competitive Position (Within It)	Redefining Industry Boundaries & Creating New Market Space
Strategic Goal	Outperforming the Competition Zero sum game	Making the Competition Irrelevant Win-win game
Analytic Tools		Strategy Canvas Pioneer-Migrator-Settler Map Six Path Framework

شکل شماره ۴

مربوط است. اکنون نوآوری ارزش، مسئولیت تعریف، تعیین مجدد مرزهای صنعت و خلق فضای بازار جدید را عهده دار است. **هدف استراتژیک**، سبقت از رقبا یا تاکید بر بازی برنده - بازنده بود، در حالیکه نوآوری ارزشی، نوعی بازی برنده - برنده را در دستور کار قرار می دهد. **ابزارها و روشهای تحلیل** مشتمل به سه روش تحلیل صحنه رقابت، نقشه رقبا (پیشرو، مهاجم و مقیم) و چارچوب شش مسیر (نگاه کنید به شکل شماره ۴) است.

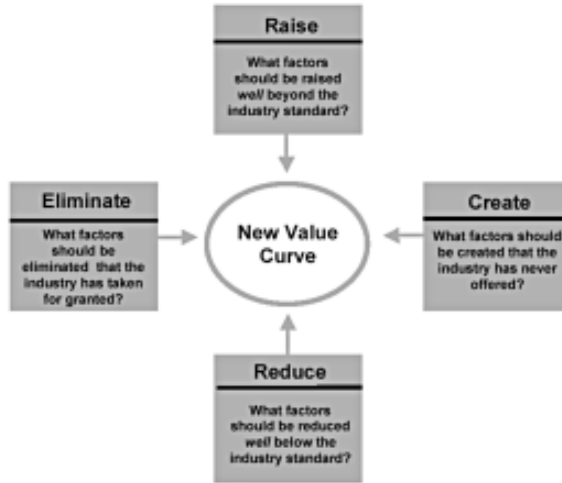
روش تحلیل صحنه رقابت عبارت است از: ترسیم وضعیت هر شرکت بر اساس عوامل کلیدی موفقیت در صنعت. برای نمونه وضعیت هتل های ۱ ستاره و ۲ ستاره در فرانسه در نمودار شماره ۵ ترسیم شده است. همانطوریکه ملاحظه می شود عوامل کلیدی موفقیت صنعت در محور افقی درج هستند و شامل تسهیلات رستوران، سبک معماری و زیبایی، قسمت هال و ورودی، اندازه اتاقها، پذیرش ۲۴ ساعته، مبلمان اتاق، کیفیت تخت خواب، بهداشت، آرامش و قیمت می باشند. بر اساس این روش تحلیل، هتل ها می توانند با نوآوری در هر یک از عوامل، قابلیت رقابتی خود را تقویت کنند.



شکل شماره ۵

روش دیگری که در شکل شماره ۶ ارائه شده است، چهار دسته اقدامات را برای نوآوری ارزش آفرینی در صنعت معرفی می کند. این اقدامات عبارتند از:

- ۱- **ایجاد کردن (Create):** عوامل یا خدمات جدیدی که تاکنون در این صنعت ارائه نشده است.
- ۲- **حذف کردن (Eliminate):** عواملی که حذف آنها موجبات درخشش صنعت می شود.
- ۳- **ابداع کردن (Raise):** عواملی که می توانند فراتر از استانداردهای متداول در صنعت ظاهر شوند.
- ۴- **کاهش دادن (Reduce):** تعدیل عواملی (بیشتر از حد استاندارد متداول صنعت) که موجبات خشنودی مشتریان را فراهم می سازد.

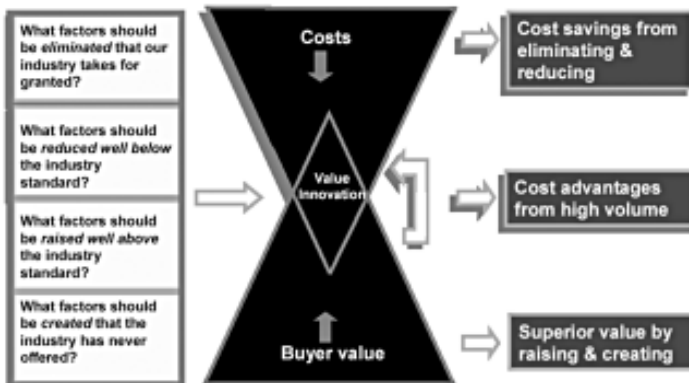


شکل شماره ۶

به عنوان مثال اقدامات زیر در صحنه رقابت هتل ها صورت پذیرفته است:

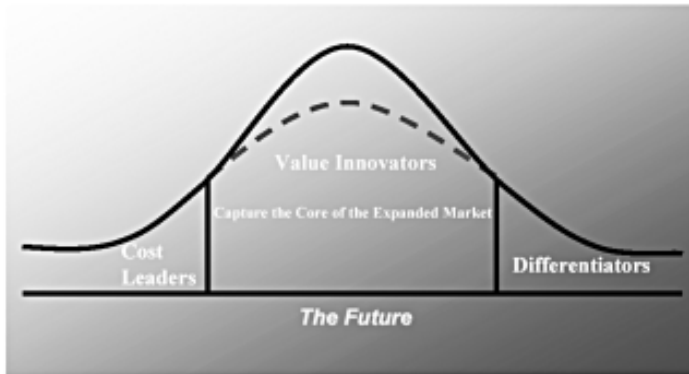
- کاهش هزینه اطاق
- کاهش هزینه های پرسنلی حدود ۲۴-۲۰ درصد فروش
- افزایش حاشیه سود حدود ۲ برابر متوسط صنعت
- افزایش نرخ اشغال اطاقها حدود سه برابر متوسط صنعت
- افزایش کیفیت تخت خواب، بهداشت و آرامش در حدود هتل ۲ ستاره
- کاهش متوسط قیمت یا نرخ

یکی دیگر از روشها، تحلیل نوآوری ارزش است. هدف از این تحلیل، تعقیب همزمان ارایه ارزش به مشتری و کاهش هزینه می باشد. با توجه به اینکه ارزش را مشتری تعیین می کند لذا کاهش هزینه با حفظ



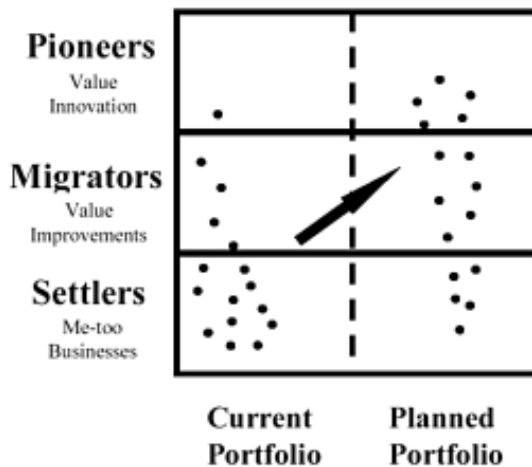
شکل شماره ۷

کیفیت یا افزایش ارزش، هر دو از مصادیق نوآوری ارزش محسوب می شوند. این مفهوم نیز در شکل شماره ۷ قابل ملاحظه است. در واقع نوآوری ارزش، پاسخ چالشهای محیط رقابتی امروز است که معمولاً با عنوان کوچک سازی یا انقباض بازار، کاهش منابع و اغتشاش استراتژیک توصیف می شود. شرکتهای فعال در هر صنعت به طور سنتی به سه دسته تقسیم می شوند. گروهی که از نظر هزینه بهترین هستند، گروهی که کالاهای متنوع و با کیفیت تولید می کنند^۶ و گروهی که به گروه یا طبقه خاصی در بازار تمرکز دارند^۷. همانطوریکه شکل شماره ۸ نشان می دهد، شرکتهایی که نوآوریهای ارزش آفرین دارند، در آینده به تدریج بازارها را از دو گروه دیگر خواهند گرفت.



شکل شماره ۸

ترسیم نقشه یا جایگاه رقبا روش دیگری است که می تواند به نوآوری ارزش کمک کند. نمونه این تحلیل در شکل شماره ۹ ملاحظه می شود. در محور عمودی، شرکتهای رقیب از لحاظ ماهیت عملکرد



شکل شماره ۹

و رفتار در سه دسته طبقه بندی می شود.

۱- **پیشگامان**^۸: آنهایی که نوآوری ارزشی دارند یا ارزشهای نوآورانه خلق می کنند.

۲- **پیروان**^۹: آنهایی که در ارزشهای فعلی اصلاحاتی انجام می دهند یا به بهبود ارزشهایی که قبلاً محقق شده می پردازند.

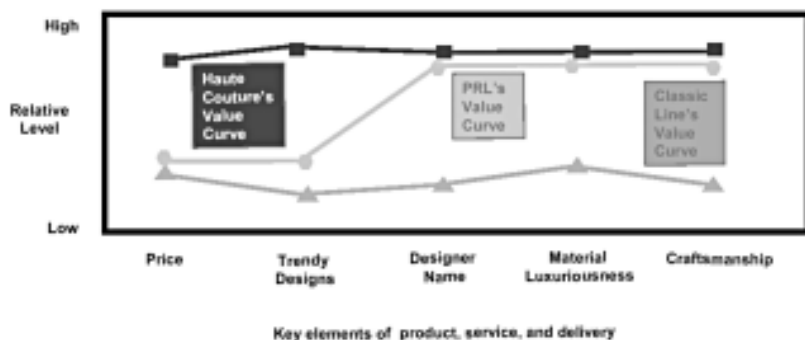
۳- **مقیم ها یا ماندگارها**^{۱۰}: آنهایی که راه تقلید را پیش می گیرند و بدون نوآوری یا بهبود به شبیه سازی می پردازند.

در محور افقی نیز سبد بازار^{۱۱} آنها مشخص می شود؛ اعم از بازار فعلی یا برنامه ریزی شده برای آینده.

۲- گروه استراتژیک

گروهی از شرکتهای، در عین اینکه باهم رقیب هستند، از یکدیگر یاد می گیرند و با الگوسازی، آموخته های خود را با یکدیگر مبادله می کنند و بر مبنای آن تصمیمات استراتژیک می گیرند. به این ترتیب تمرکز نوآوری ارزشی بر یادگیری از یکدیگر دلالت دارد.

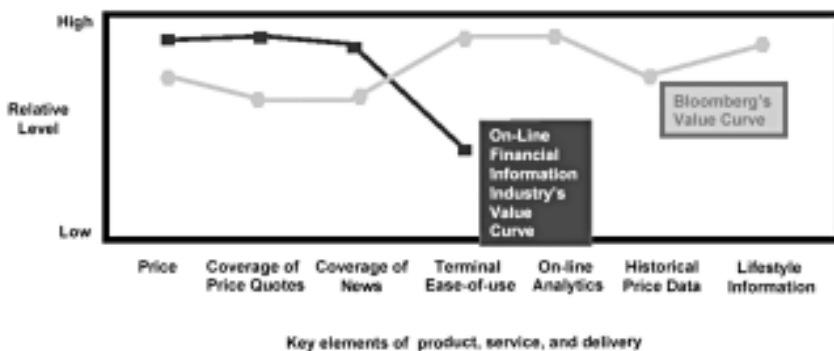
منحنی ارزشی بر اساس عوامل کلیدی موفقیت برای سه شرکت پی آر ال^۲، هات^{۱۳} و کلاسیک^{۱۴} در شکل شماره ۱۰ منعکس شده است. عوامل مزبور شامل قیمت، طراحی، نام، مواد مصرفی و ظاهر هنری می باشد.



شکل شماره ۱۰

۳- گروه خریداران

شرکت چه ارزشی برای گروه خریداران خود می آفریند؟ پاسخ به این سوالات به صورت نوآوری ارزشی، موجب برتری موقعیت رقابت و ایجاد زمینه ای در بازار می شود. منحنی ارزشی شرکت بلومبرگ^{۱۵} و اطلاعات مالی رایانه ای در شکل شماره ۱۱ ترسیم شده است.



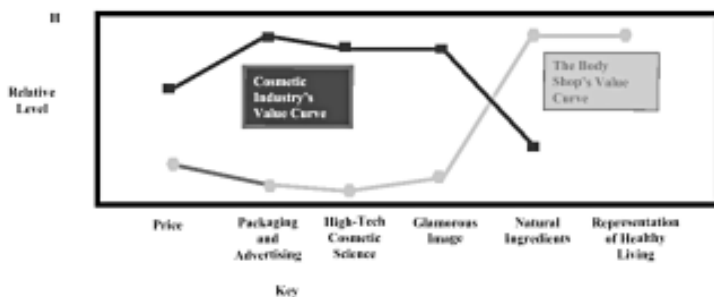
شکل شماره ۱۱

۴- حدود کالا یا خدمات عرضه شده

این بعد از استراتژی به نوع کالا یا نوع بازار دلالت دارد که با ایجاد تنوع در آنها می توان صحنه بازار را توسعه داد. این بعد نیز منشاء نوآوری ارزشی تلقی می شود.

۵- گرایش احساسی - وظیفه ای در یک صنعت

در واقع این بعد به نوع کارکرد محصول مربوط است. به عنوان مثال شرکت بادی شاپ^{۱۶} یک شرکت تولیدکننده لوازم آرایشی است. همانطوریکه شکل شماره ۱۲ نشان می دهد شرکت می تواند فعالیتهای خود را به صورتهای مختلف تعبیر و تفسیر کند و هر تفسیر که نشان دهنده بیشترین ارزش شرکت باشد، بیانگر قلمرو وظیفه های شرکت است.



شکل شماره ۱۲

۶- زمان

بعد زمان به عوامل ارزشی مرتبط با شرایط زمانی بازار وابسته است. به روز بودن شرکت و حتی پیشی گرفتن از مد یا سلايق مشتریان و فراتر از آن خلق مد و ساير زمينه های نوآوری، برای شرکت ارزش تلقی می شود.

الزامات نوآوری ارزشی

بدیهی است تمامی ایده ها، نوآوری تلقی نمی شوند. یک کالا یا خدمات نوآور باید از ویژگیهای زیر برخوردار باشد:

۱- کاربرد: آیا دلیلی وجود دارد که مشتریان، کالا یا خدمات جدید را بخرند؟ یعنی کالای جدید نیازی از مصرف کننده را برآورده می سازد.

۲- قیمت: آیا انبوه مشتریان توانایی خرید محصول یا خدمات جدید را دارند؟

۳- هزینه: آیا ساختار هزینه کالا یا خدمات به نحوی است که بتوان آن را با سودآوری به بازار ارایه کرد؟

۴- قابلیت: آیا شرکت قادر است شکاف قابلیت خود را در اسرع وقت برطرف نماید؟

۵- تطبیق: آیا امکان انتقال ایده یا تقلید از آن وجود دارد؟ و آیا تدابیری برای عدم امکان انتقال یا تقلید صورت گرفته است؟

شکل شماره ۱۳ استراتژی سنتی و استراتژی نوآوری ارزشی را در هر یک از الزامات فوق با یکدیگر مقایسه می کند. در استراتژی سنتی، شرکتها به فکر ارایه کالای بهتر، تعقیب سیاست قیمت صنعت، پیروی از هزینه ها بر اساس ارزش افزوده شرکت و ایجاد قابلیت محوری هستند و برای جلوگیری از تقلید استراتژی آنها توسط دیگران، اقدامات سیستماتیک کمتری انجام می دهند. در حالیکه در استراتژی نوآوری ارزشی، شرکتها به دنبال کشف قیمت بازار هدف، ایجاد قابلیتهای شبکه ای و تغییر آنها در صورت تغییر شرایط بوده و بطور سیستماتیک در فکر عدم امکان تقلید ایده ایشان هستند.

The Key Building Blocks of Strategy	Conventional Strategy	Value Innovation Strategy
Customer Utility	Seek to create utility better than rivals in the existing industry	Seeks breakthrough utility spaces unoccupied by the existing industry
Pricing	Pursue pricing against the competition within an industry	Pursues pricing against substitutes & alternatives across industries
Costing	Pursue costing based on a firm's value-added	Pursues costing based on a market-driven target price
Capabilities	Seek to build core competences and leverage them	Seeks to build competence networks and renew them as market opportunities change
Adoption Hurdles	Recognize these issues but do not address them systematically	Treats these issues systematically and proactively addresses them

شکل شماره ۱۳

جمع بندی

شرکتها در دنیای رقابت امروز چاره ای جز پرداختن به نوآوری ندارند. نوآوری هنگامی معنی می یابد که ارزشی برای مشتریان خلق کند. در واقع ارزش را مشتری تعیین می کند. در این مقاله انواع نوآوری های ارزشی و ابزارهای مربوط به آن تشریح شد و با استراتژیهای سنتی مقایسه گردید. اما نکته حائز اهمیت آن است که همه این انواع نوآوری ها انسان محورند. نوآوری و بهبود نوآوری هر دو محتاج نیروی فکری و مغزی کارکنان هستند و برنامه ریزی و اجرای آنها از طریق سیاستها و برنامه های مدیریت منابع انسانی امکان پذیر است.

- | | |
|--|---------------|
| 1 -Creating your company's future through value innovation | 8 -Pioneers |
| 2- Professor Renee Mauborgne | 9 -Migrators |
| 3 -Fortune 500 | 10 -settlers |
| 4 -Value flow | 11 -Portfolio |
| 5 -cost leaders | 12 -PRL |
| 6 -Differentiators | 15 -Bloomberg |
| 7 -Focus | 16 -Body shop |

تبدیل مدیران به رهبران^۱

گراهام کانینگ هام^۲

مقدمه

پیام محوری این سخنرانی، آموزش و توسعه مدیران برای ایفای نقشهای بزرگتر و مهمتر در آینده سازمان است، به نحوی که مدیران، از مدیریت به حوزه رهبری سوق داده شوند. چرا که این تغییر امروزه جزئی از الزامات شرایط کسب و کار محسوب می شود. در این مقاله ابتدا تفاوت‌های مدیریت و رهبری تشریح می شود، سپس نحوه تربیت رهبران در پنج مرحله شناسائی ویژگیهای رهبران مورد نیاز، ایجاد مرکز یا دانشگاه سازمانی مربوط، حضور مدیران ارشد به عنوان مدرس، یاد دادن عملی رهبران فعلی و استفاده از مربی‌گری بیرونی یا داخلی مورد بحث و بررسی قرار می گیرد. در ادامه درباره پرورش رهبران جهانی و ویژگیهای این رهبران بحث می شود و در پایان، عوامل تقویت کننده‌های توسعه رهبری در سازمان تشریح می گردد.

تفاوت‌های مدیریت و رهبری

مدیران پیچیدگی کارها را کنترل می کنند. آنان معمولاً وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، اجرا و کنترل را انجام می دهند. مدیران به دنبال ایجاد و خلق ثبات، نظم، نظارت، کارایی و دستیابی به نتایج هستند. در حالیکه رهبران در پی انجام کارها توسط افراد هستند. آنان افراد را توانمند می سازند تا به انجام کارهای صحیح و فوق العاده مبادرت نمایند. به نظر یکی از اندیشمندان، رهبری ایده آل هنگامی صورت می پذیرد که چشم انداز استراتژیک تبیین شود و در رابطه با افراد لحنی تشویق آمیز داشت و فضایی مناسب برای کسب نتایج از فعالیتها ایجاد کرد.

رهبری می تواند به دو حالت صورت پذیرد :

۱- دگرگونی^۳: سوق دادن سازمان یا بخشی از سازمان از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب (آتی) از طریق خلق چشم اندازی از فرصتهای بالقوه، ایجاد تعهد به تغییر در شرایطی که باید مسیرهای زیادی

کشف نمود.

۲- **مبادله ای**^۴: دستیابی به نتایج از طریق افراد در شرایطی که وضعیت آینده ادامه روندهای فعلی باشد. در شرایط فعلی که سازمان باید انعطاف پذیر باشد و خود را برای پاسخگویی به نیازهای محیط و کسب کار آماده نماید، رهبری مجموعه متنوع کارکنان از اهمیت بیشتری برخوردار است.

رهبری دارای سه بعد است:

- ۱- **استراتژیک**: تنظیم مسیر و یا جهت جدید برای سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی مربوط
- ۲- **اشتیاق آفرین یا الهام بخش**: هماهنگ و سازگار نمودن افراد از طریق راهیابی به قلبها و ذهنها
- ۳- **عملکرد**: دستیابی به نتایج از طریق افراد و تیم ها

چگونه می توانیم رهبران را تربیت کنیم؟

اولین گام **تعیین ویژگیهای رهبران مورد نیاز** با توجه به شرایط پویای صنعت و چالشهای رقابتی و جهت گیری آتی است. البته باید توجه داشت که این ویژگیها باید تا حدودی از نظر موقعیت سازمان منحصر به فرد باشد. استفاده از فهرستهای سایر شرکتها در این زمینه یا استفاده از معیارهای کلی نمی تواند تمرین بخش باشد. ضمناً توصیه می شود به افراد فرصت داده شود تا خودشان اصول و قابلیتهای مورد نیاز را در خود پرورش دهند.

به عنوان مثال شرکت آی بی ام قابلیتهای رهبری زیر را برای خود تعیین کرده است:

- ۱- **تمرکز برای برنده شدن** از طریق درک و شناخت مشتری و حساسیت نسبت به آنچه او می گوید، تفکر بدیع و عطش دستیابی یا تمایل به موفقیت و انجام اهداف
- ۲- **تحرک و جامه عمل پوشاندن** امور بوسیله رهبری تیم ها و ایجاد تیمهای جدید، صراحت بیان، کارگرومی، و قاطعیت یا توان تصمیم گیری
- ۳- **تداوم کوشش و جنبش** از طریق ایجاد ظرفیت سازمانی یا توانایی مربی گری و تعهد شخصی یا اختصاص منابع کافی
- ۴- **وبالآخره قابلیت محوری** که عبارت است از **شور و اشتیاق به شرکت** یا به عبارت دیگر فداکاری و وفاداری یا وقف منافع شخصی در راه اهداف شرکت

نمونه دیگر چهار دسته **قابلیتهای شرکت جنرال الکتریک** است، که هر یک با حرف E شروع می شود و از این رو به **E معروف** است:

۱- **انرژی (Energy)**

۲- **تشجیع و توانمند سازی (Enrgising)** یا توانایی القا انرژی به دیگران

۳- تمرکز بر اجرا (Execution) و یا تمایل به تمام کنندگی

۴- نفوذ و تاثیر گذاری (Edge)

دومین گام ایجاد یک دانشگاه سازمانی برای تربیت مجموعه ای از رهبران جدید است. بدیهی است منظور تغییر نام واحد آموزشی فعلی نیست، بلکه منظور ایجاد مرکزی است که با برخورداری از بهترین برنامه ها، موثرترین افراد سازمان را در سطح مدیران ارشد یا مدیران اجرایی تربیت کند. در این زمینه تجربه شرکت هوا-فضای انگلیس^۵ قابل توجه است. این شرکت شبکه ای از مدرسين مدیریت، واحدهای دانشگاهی و مشاوران ایجاد کرده است تا بهترین خدمات پرورش مدیران را ارائه کند. همینطور شرکت آلمانی شرینگ^۶ دانشگاهی بنا نهاد که در اروپا، ژاپن و امریکا شعبه دارد. برانگیختن یا اثربخش کردن دانشگاه سازمانی با حضور رهبران ارشد سازمان به عنوان مدرس یا اعضای هیات علمی سومین گام تلقی می شود. این روش در واقع بیانگر روند رو به رشد حضور رهبران با تجربه و ارشد سازمان در کلاسهای درس، انتقال آموخته های خود به رهبران آتی است. برای مثال:

- ۸۵ درصد از اعضای هیات علمی دانشگاه کروتون ویل^۷ جنرال الکتریک را مدیران ارشد شرکت تشکیل می دهند.

- شرکت چندرسانه ای تفریحی اگمونت^۸ مدتهاست که از رهبران ارشد خود در برنامه توسعه مدیران استفاده می کند.

- شرکت پاروک^۹ نیز به عنوان یکی از تولید کنندگان تجهیزات نصب، از همین روش استفاده می کند.

چهارمین گام این است که از رهبران برای توسعه استفاده کنید. نول تیچی^{۱۰} نویسنده نامدار رشته مدیریت در این خصوص مطالب ارزنده ای ایراد کرده است. وی می گوید:

قابلیت انجام خوب کار و قابلیت انتقال چگونگی انجام آن، دو توانایی متفاوت به شمار می آیند. داشتن تجربه در قابلیت اول و برداشت درسهای مناسب از آن قابلیت توانایی دیگری است. استفاده از این برداشتها (یا درسهای) و شفاف نمودن و انتقال آن به دیگران به نحوی که ذهن شنونده آنها را باز کند نیز قابلیت دیگری است.

براساس این گفته، توسعه نگرشها و اندرزه های قابل تدریس درباره اداره، رشد و تغییر شرکت و نیز درباره مدیریت برای رهبرانی که عهده دار آموزش دیگران هستند، لازم و ضروری است. نکته قابل تعمق دیگر آن است که رهبران مورد نظر باید شخصا و داوطلبانه مسئولیت پرورش و تربیت دیگران را عهده دار شوند.

نمونه عملی این رویکرد در شرکت پیسی کولا حایز اهمیت است. روجرانریکو (رئیس هیات مدیره و مدیر عامل قبلی شرکت) قبل از اینکه به این پست ارتقاء یابد، سالانه ۱۲۰ روز صرف تربیت نسل بعدی

رهبران شرکت می‌کرد. او برنامه‌ای تحت عنوان "ایجاد کسب و کار" تدوین کرده بود و در آن خود به تدریس و مربی‌گری می‌پرداخت. این برنامه با حضور ۹۰ نفر از مدیران آتی ده دوره اجرا گردید. او با ۵ روز کار تمام وقت تجربیات خود را با افراد مورد نظر در میان می‌گذاشت و داستانهای موفقیتها و شکستهای خود و سازمان خود را نقل می‌کرد و درسهای مربوط را به شاگردان می‌آموخت.

یکی دیگر از برنامه‌های موثر یادگیری در شرکت یاد شده، پروژه‌هایی است که برای افزایش فروش، کاهش هزینه‌ها و بهبود کیفیت یا رضایت مشتریان تدوین می‌گردد. دانشجویان به مدت سه ماه روی پروژه‌های مزبور مطالعه می‌کنند و در این مدت نیز انریکو (مدیر عامل شرکت) برای مشاوره و راهنمایی در دسترس آنان است. پس از اتمام این مرحله، گردهمایی جمعی صورت می‌گیرد و پیشرفت‌های حاصل شده در مدت سه روز ارزیابی می‌شود، بازخورهای مورد نیاز داده می‌شود و درسهای آموخته شده مرور می‌گردد.

مربیگری مدیران^{۱۱} موفق و مجرب برای تربیت سایر مدیران نیز از روشهای رایج است که معمولاً توصیه می‌شود. بدیهی است که این سازوکار هم برای معلم و هم برای متعلم، اثرات توسعه‌ای و پرورشی به همراه دارد.

در شرکت جنرال الکتریک رهبران بالقوه^{۱۲} از قسمتهای مختلف شناسایی شده و بسیاری از مدیران ارشد نیز در نقش استاد^{۱۳} ایفای نقش می‌کنند. در واقع آنان متولی توسعه سایر مدیران در سطوح پایین‌تر هستند، همانگونه که مدیر توسعه محصول^{۱۴} مسئول توسعه محصول جدید است. موفقیت این برنامه به حدی است که در سال ۱۹۹۹، ۸۰ درصد از کسانی که تحت مربیگری و مشاوره مدیران ارشد قرار داشتند ارتقاء یافته‌اند.

مربیگری ریشه‌های روانی دارد و هدایت تمامی جنبه‌های رفتار فرد را در بر می‌گیرد. هر چند هر دو نوع مربی بیرونی و مربی درونی مفید هستند، ولی به ندرت از هر دو روش برای یک شخص استفاده می‌شود. ضمناً مدیران نیز سبکهای متفاوتی دارند و هر یک به نوع خاصی از مربی‌گری نیاز دارند. ممکن است اعمال یک سبک موجب نابودی ظرفیتها بشود و رویکرد مقتضی یا مناسب بتواند ظرفیتها را ایجاد یا توسعه دهد. هر چند گزینش افراد بالقوه باید با نهایت بی‌طرفی باشد، ولی نگاه تیزبین مدیران ارشد وزیر نظر گرفتن افراد روشی متداول است.

پرورش رهبران جهانی

شواهد موجود حاکی از آن است که قابلیت‌های مورد نیاز رهبری، برای رهبری جهانی نیز قابل استفاده است. اما رهبرانی که فعالیتهایی را در سطح جهانی اداره یا هماهنگ می‌کنند باید مشخصاً از ویژگیهای زیر برخوردار باشند.

- درکی عمیق از صحنه سیاسی، اجتماعی و اقتصادی بین‌الملل

- درکی عمیق از تاریخچه اقتصادی و فرهنگی کشورهایی که سازمان در آنها فعالیت دارد
- حسی پیشرفته از ارتباط یا وابستگی فرهنگ خود با فرهنگ دیگران
- برخورداری از تحمل ابهام و نداشتن نگرش بسته و محدود
- هویتی با ثبات از نظر شناخت ریشه ها و بنیان های فکری خود
- توانایی تکلم به سایر زبانها

با عنایت به ویژگیهای یاد شده، پرورش رهبران برای انجام وظیفه در سطحی جهانی، باید بر موارد زیر استوار باشد:

- شناخت سایر فرهنگ ها در سنین پایین، مثلاً داشتن پدر و مادری از فرهنگهای مختلف یا مشارکت در برنامه های ویژه در دبستان
- سعی در گزینش مدیران از مجموعه ای از کشورها
- درگیر شدن در تکالیف مربوط به ماموریتهای خارج از کشور
- برخورداری از مربی یا استادی که نگرش جهانی داشته باشد.

تقویت کننده های سازمانی پرورش رهبری

رهبران فقط زمانی می توانند پرورش یابند که فرصت رهبری داشته باشند، از این رو فرهنگ سازمانی خاصی لازم است که از آنها انتظار رهبری داشته باشد و آنان را برای رهبری توانمند سازد. افزون بر این چنانچه رفتارهای مورد انتظار رهبری ملاحظه شد، این رفتارها باید ارزیابی شود، مورد پاداش و تشویق قرار گیرد و به طور مستمر ارتقاء داده شود.

به عنوان مثال شرکت جنرال الکتریک، ماتریسی را براساس دو بعد رفتارهای سازگار با ارزشها و نتایج تجاری طراحی کرده است و مدیران خود را براساس این دو بعد به چهار گروه تقسیم می کند. همانطور که از شکل شماره ۱ آشکار است، چهار نوع رهبری را می توان در این سازمان شناسایی کرد: نوع اول (رهبران عالی)، که برای دیگران الگو هستند، رهبرانی که با ارزشهای سازمان همراه هستند و عملکرد مطلوبی دارند.

نوع دوم (رهبرانی با فرصت دوباره)، این رهبران رفتارهای سازگار و عملکرد خوبی ندارند، لذا فرصتی دوباره برای اثبات شایستگی به آنها داده می شود.

نوع سوم (رهبران چالش زاء)، رهبرانی که رفتارهای مطلوبی ندارند ولی از نظر عملکرد قابل قبول و شایسته هستند، تصمیم گیری درباره این رهبران دشوار است.

نوع چهارم (رهبران اخراجی)، رهبرانی که نه رفتار و نه عملکردی مطلوب دارند و لذا باید شرکت را ترک کنند. آنها تحت فشار قرار می گیرند تا رفتارهای خود را با ارزشهای سازمان تطبیق دهند.

شکل شماره ۱- ماتریس عملکرد و ارزشها

سازگار	نوع دوم رهبران با فرصت دوباره	نوع اول رهبران الگو	رفتارهای سازگار با ارزشها
	نوع چهارم رهبران اخراجی	نوع سوم رهبران چالشی زا	
ناسازگار	نتایج تجاری		
	بد	خوب	

ایده شرکت آی بی ام نیز جالب توجه است، نتایج تجاری این شرکت برنامه‌ای با عنوان گروه رهبری ارشد^{۱۵} با هدف توجه به رهبری، تغییر، ارایه یک نماد و ساختار برای رفتار رهبری اجرامی کند. به این ترتیب که در هر سال طی چند روز گروهی برای بحث درباره استراتژی و رهبری گرد هم می‌آیند. اعضای گروه بدون توجه به عنوان یا سمت سازمانی خود به صورت فردی و داوطلبانه در این برنامه شرکت می‌کنند (مثل بازاریاب، طراح نرم افزار، طراح کالا ویا مدیر ارشد). تعداد این افراد سیصد نفر است و هیچ تضمینی برای ادامه خدمت آنها در شرکت وجود ندارد. به عنوان مثال از اعضای اصلی حاضر در سال ۱۹۹۵، تنها ۷۱ نفر در سال ۲۰۰۲ نیز شرکت کرده بودند. مدیریت ارشد هر سال ترکیب و نحوه اداره آنها را تعیین می‌کند.

یکی دیگر از تقویت کننده های رهبری، نحوه رفتار و برخورد مدیر عامل شرکت است. برای اینکه جو سازمانی به سوی اعمال رهبری سوق داده شود مدیر عامل باید رفتارهای خاصی از خود به نمایش بگذارد، از جمله اینکه:

- در نظر و در برابر چشمان کلیه ذینفعان باشد .
- ارتباطات باز، صادقانه و مستقیم داشته باشد .
- شور و اشتیاق از خود نشان دهد. این ویژگی به الکتریسیته ای می ماند که موجب می شود ماشین سخت تر و بهتر کار کند .
- خوش بین باشد . بدبینی انرژی یا شور و شوق یاد شده را از بین می برد .

- 1- Turning Managers into Leaders
- 2- Grahum Cunningham
- 3- Transformational
- 4- Transactional
- 5- BAE(British Aero space)
- 6- Schering(German pharma co.)
- 7- Croton ville
- 8- Egmont

- 9- Paroc
- 10- Noel Tichy
- 11- Executive coaching
- 12- High - potential leaders
- 13- Mentor
- 14- Product Development Manager
- 15- Senior Leadership Group

درگیر نمودن کارکنان برای هویت بخشیدن به نام یا برند (علامت تجاری شرکت)^۱

ایزا بلا پینوسی و فیونا روجرز^۲

مقدمه

امروزه برخورداری از نام معروف یک مزیت رقابتی محسوب می شود. نام معروف یا خوشنامی می تواند مزایای مالی و غیر مادی برای شرکت به ارمغان آورد. این مزایا در بحث مربوط به قدرت برند یا نام تجاری بحث خواهد شد. مشارکت موثر کارکنان عاملی مهم برای هویت بخشیدن به نام شرکت تلقی می شود. این موضوع نیز در ادامه بررسی خواهد شد و ابعاد نگرش کارکنان و مولفه های مربوط معرفی خواهد شد. سپس ملاحظات سازمانی در خصوص حفظ و ارتقای اعتبار نام، بحث و مراحل آن همراه با چند تجربه عملی مطرح می شود.

قدرت برند^۳ یا نام تجاری

رورلون^۴ می گوید مادر کارخانه خود لوازم آرایش تولید می کنیم ولی در فروشگاه "امید" می فروشیم. مطالعات نشان می دهد، بین اعتبار برند یا نام با عملکرد کسب و کار ارتباط تنگاتنگ وجود دارد. به عنوان مثال، در شرکت فروشگاههای سیرز^۵ نام تجاری نگرش کارکنان به سازمان را ۵ درصد بهبود بخشیده است و ۱۳ درصد رضایت مشتریان را افزایش داده و ۵ درصد افزایش بر میزان فروش شرکت افزوده است.

همچنین نام علامت تجاری یک دارایی استراتژیک برای سازمان محسوب می شود و لازم است هم در داخل سازمان و هم در خارج از آن، مدیریت شود. تحقیقات موسسه نظر سنجی گالوپ^۶ حاکی از آن است که اگر کارکنان بخش فروش یک شرکت با محصولات و نام شرکت همراه یا همسو باشند، در مقایسه با سایر کارکنان و همکاران خود به طور متوسط ۲۱ درصد بیشتر می فروشند. تحقیق دیگری که

در دومین شرکت بزرگ جهان انجام شد، نشان می دهد که ۱۰ میلیون دلار سرمایه گذاری برای ارتقاء اعتبار شرکت در افکار کارکنان، مشتریان و سایر ذینفعان، به ۱۵ درصد افزایش در آمد در سال بعد انجامیده است.

رابطه کارکنان با نام سازمان

انجام تعهدات مستمر به بیرون از سازمان، هنگامی رخ می دهند که برند یا نام شرکت در داخل سازمان (از طریق کارکنان، فرآیندها و سیستم ها) به خوبی مورد توجه قرار گیرد. مدرسه اقتصاد لندن^۷ مدعی است تمرکز بر شاخصهای مربوط به کارکنان (مثل تعهد کارکنان) می تواند عملکرد سازمان را در مقایسه با سازمانهای مشابه تا ۲۰ درصد افزایش دهد. **شرکتهایی که بر پایه ارزشهای مشترک، از فرهنگی قوی برخوردارند، عملکرد فوق العاده ای دارند.** کوتر و هسکت^۸ می گویند: نام شما قوی ترین دارایی شما است و **سازگاری کارکنان با این نام است که منشاء تفاوت است.** در واقع کارکنانی که به نام و اعتبار سازمان خود اعتقاد دارند و به آن افتخار می کنند، می توانند محصولات سازمان را برای دیگران تبلیغ کنند و آنها را به خرید از سازمان خود تشویق نمایند.

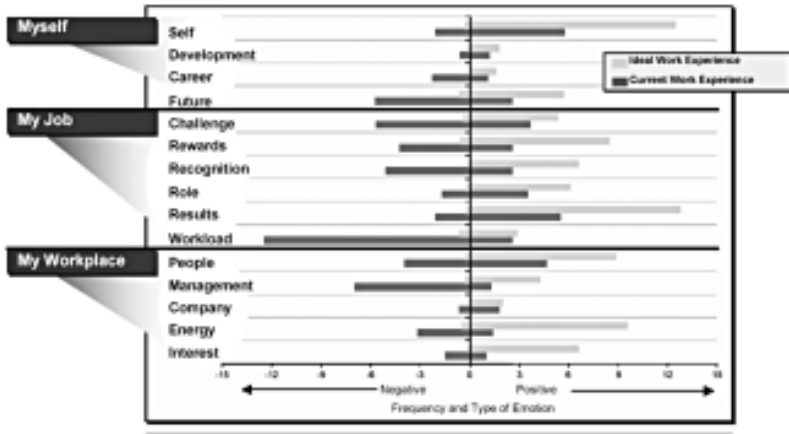
آنچه باعث بهبود نگرش کارکنان به نام و اعتبار سازمان و محصولات آن می شود را می توان در سه حوزه زیر طبقه بندی کرد:

- ۱- **حوزه شخصی:** فرصتهای رشد، مسیر پیشرفت، آینده شخصی
- ۲- **حوزه شغل:** چالشها، پاداشها، منزلت، نقش، نتایج حاصل از شغل و حجم کاری
- ۳- **حوزه محیط کار:** همکاران، مدیران، اعتبار سازمان

بررسی دیدگاه های کارکنان (در سال ۲۰۰۳) در خصوص شغل و سازمان خود، در مقایسه با شغل و سازمان ایده آل در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.

مطالعات موسسه پرین^۹ موید آن است که ۵ درصد افزایش در میزان درگیری و مشارکت کارکنان، رضایت مشتریان را ۲/۵ درصد بهبود می بخشد و حاشیه سود را ۸/۰ درصد افزایش می دهد. این مطالعه ده عامل مهم دیگر را شناسایی کرد و نگرش کارکنان به این ۱۰ عامل تعیین و در شکل شماره ۲ ارائه نمود. بر این اساس، کارکنان به دنبال شرایطی هستند که در آن:

- کارفرمایی خوشنام و معتبری داشته باشند.
- در تیم کاری عضویت داشته باشند که از آنها حمایت شود.
- انتظاری که از آنها می رود روشن باشد.
- افراد موثر و کارآمد مورد قدردانی قرار گیرند.
- فرصت توسعه و رشد مهارتهایشان فراهم باشد.

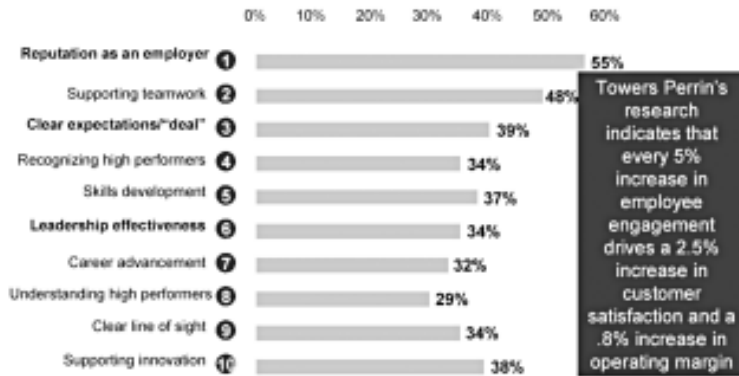


Towers Perrin Work Experience Study 2003

شکل شماره ۱

- از رهبری و مدیریتی اثر بخش برخوردار باشند.
- مسیر شغلی توأم با پیشرفت داشته باشند.
- ویژگی های افراد کارآمد و موثر درک شود.
- نحوه کنترل و نظارت روشن و مشخص باشد.
- از نوآوری ها و ابتکارهای آنها حمایت و استقبال شود.

Top 10 drivers of engagement and how people rate their company (good/very good)



Towers Perrin's research indicates that every 5% increase in employee engagement drives a 2.5% increase in customer satisfaction and a .8% increase in operating margin

شکل شماره ۲

ملاحظات سازمانی

اعتبار نام شرکت تحت تاثیر سه عامل زیر است.

- ۱- اینکه شما چه وعده‌هایی داده باشید و به وعده‌های خود را در مقابل تک تک ذینفعان اعم از ذینفعان موجود در داخل یا خارج از سازمان به طور مستمر عمل کرده باشید.
- ۲- اینکه اقدامات و رفتارهای شما با وعده‌ها هماهنگ و سازگار باشند.
- ۳- اینکه شما چگونه خود را معرفی می‌کنید، ظاهر و احساس شما موید شخصیت شما است.

نام شرکت ابعاد مختلف دارد: مثلاً اعتبار شرکت برای کارکنان، شعبات، مشتریان و همکاران سازمان می‌تواند یک **کارفرمای خوشنام** باشد (که در این صورت متخصصان آنرا به عنوان مکانی مناسب برای کار کردن انتخاب می‌کنند)؛ می‌تواند از دید مشتریان **خوشنام** و **معروف** باشد (که در این صورت مشتریان به وفاداری و استمرار خرید خود از شرکت ادامه می‌دهند). و می‌تواند از دیدگاه کارکنان شرکتی **معتبر** و **خوشنام** باشد (که در این حالت به تعهد و التزام کارکنان به سازمان و اهداف آن منجر می‌شود).

برای اینکه بتوان از اعتبار نام بهره‌مند شد، علاوه بر تعیین نام و ترویج آن توجه به مواردی دیگر نیز لازم است. بویژه توجه به موارد زیر:

- **محیط مناسب رهبری:** ایجاد شرایطی برای موفقیت و نشان دادن عملی نحوه رفتار و مدیریت (القای نقش رهبری)
- **ساز و کار حمایتی سازمان:** سیستم‌ها، فرآیندها، تکنولوژی و ساختار که موجبات تحقق وعده‌ها را به صورتی موثر و مستمر فراهم می‌سازد.
- **فعالیت‌های مربوط به احساسات و التزام کارکنان:** باورها (درک تاثیر کار فرد بر سازمان) و قابلیت‌ها و مهارت‌های سازمانی



شکل شماره ۳

برای نمونه چارچوب اعتبار بخشیدن به نام در شرکت تاورز پرین^{۱۰} در شکل شماره ۳ ارائه شده است. ملاحظه می شود که در داخل سازمان علاوه بر رفتار کارکنان (از جمله درگیری، خدمات به مشتری، حفظ ارتباطات سازمانی)؛ فرآیندهای سازمانی مثل رهبری، سیستم پاداش، پرورش رهبری، انتخاب پرسنل و مزایای کارکنان، مسئولیت تحقق وعده های مربوط به نام سازمان را بر عهده دارند. شرکت یاد شده در بیرون از سازمان نیز مراقب است تا رضایت، وفاداری، تکرار خرید و سهم بازار خود را متناسب با وعده های نام خود محقق سازد.

نظر سنجی از ۱۰۰۰ نفر کارشناسان مدیریت منابع انسانی و ارتباطات سازمانی حاکی از آن است که در ۱۸ ماه آتی یکی از مباحث آنها سازگاری و همسو کردن فعالیتهای داخلی و خارجی در مورد نام شرکت است. (به شکل ۴ توجه کنید).

Top business priorities over the next 18 months for 1000 HR/communication professionals



Towers Perrin/ABC "Future Trends" Survey, 2003

شکل شماره ۴

مراحل تدوین و اجرای نام

این مراحل از پنج گام زیر تشکیل شده است (نگاه کنید به شکل شماره ۵)

- ۱- کشف: نام شما چقدر معروف است و چقدر اعتبار دارد؟
- ۲- تعریف: تعریف جایگاه، وعده ها، خصوصیات نام و این که چگونه به نظر آید و چه احساسی را القاء کند.

۳- درگیر نمودن: اطمینان از درک کارکنان از مفهوم جدید و تعهد آنان به مفهوم جدید.

۴- پایداری: اجرای آن و یا جامه عمل پوشاندن از طریق افراد، فرآیندها و کالاها و خدمات

۵- اندازه گیری: نظارت و ارزیابی آثار اقدامات.



شکل شماره ۵

تجارب شرکتهای ساوت وست، فین کو وشل در زمینه هویت بخشیدن به نام تجاری ارایه می شود.

تجربه شرکت ساوت وست (South West)

شرکت هواپیمایی ساوت وست، سیاست حفظ یک عملکرد سودآور در صنعت هواپیمایی از طریق انجام تعمیرات را در پیش گرفت. به این منظور سیستم‌های داخلی خود شامل مدیریت استعداد، عملیات، پاداش و ارزیابی عملکرد سازمان را به نحوی طراحی کرد که با تکیه بر سیستم ارتباطات، شهرت خود را همواره در بازار حفظ نماید.

برخی عوامل کلیدی موفقیت شرکت عبارتند از: استفاده از نماد آزادی، تاکید بر رفتار تواناسازی و پاسخگویی، اعطای حق انتخاب به کارکنان و سایر آزادی‌ها.

نتایج حاصل از اعمال اقدامات فوق به شرح زیر گزارش شده است:

- ۱۰/۷ درصد افزایش حمل مسافر، ۱۹ درصد افزایش درآمد، ۱/۷ درصد افزایش ارزش سهام
- از نظر رضایت مشتری و پرواز به موقع همواره برترین شرکت بوده است.
- با وجود عدم پرداخت حقوق و مزایای بالا، پایین تر نرخ ترک شغل یا جابه جایی کارکنان را داشته است.
- بر اساس نظر سنجی نشریه فورچن، دو بار به عنوان یکی از ده شرکت برتر برای کارکردن، انتخاب شده است.

تجربه شرکت فین کو (FINCO)

تحلیل مدیریت ارشد شرکت این است که رشد آینده شرکت به عملیات آن به عنوان «شرکت جهانی واقعی» بستگی دارد. از این رو درک مشتری و درگیری فکری کارکنان در زمینه چشم انداز، ارزش ها و نام شرکت ضروری است. برای این منظور همکاری کل سازمان و ارائه خدماتی هماهنگ با وعده ها و درک درست مشتریان و کارکنان از وعده ها اجتناب ناپذیر است.

در پاسخ به این تحلیل برنامه ای تنظیم شد و اقدامات زیر صورت گرفت:

- ارزیابی در منطقه، سنجش چشم انداز، ارزش ها و اعتبار نام
- تعیین تعاریف مشترک
- اجرای ارزش های تدوین شده
- ایجاد شبکه ارزش ها و نام جهانی
- تجدید نظر در سیستم مدیریت عملکرد

عوامل توفیق شرکت در این زمینه عبارتند از:

- همکاری با کارکنان برای شکل دادن به ارزش ها و عملی کردن آنها
- درگیر کردن مجموعه کارکنان مدیریت منابع انسانی از اولین مراحل کار، به صورت جدی
- نزدیک تر شدن به رهبران شرکت: به عنوان مثال تیم مدیریت ارشد از ارزش ها برای کنترل نهایی تصمیمات، ارتباطات روشن و ایجاد تعهد به ارزش ها و وعده ها استفاده می کند.
- تزریق ارزش ها در سیستم کسب و کار فرآیندها، برای افزایش رفتارهای حمایت کننده از ارزش ها.

تجربه شرکت شل (SHELL)

برای این که مهارت های کارکنان شرکت در سراسر جهان بسیار به هم نزدیک و تا حدودی هماهنگ باشند، تا کار پرورش آنها وسیع تر صورت گیرد (در مکان درست، زمان درست و مهارت درست) و نیز از سیاست پرورش افراد محلی پیروی کند، شرکت شل، رویکرد جدیدی تدوین و اجرا نمود. این سیاست در زمینه ارتباطات موارد زیر را شامل می شود:

- روشی دو طرفه برای توسعه یک الگوی مشترک از استانداردهای افراد، فرآیندها و ابزارها (از بالا به پایین و از پایین به بالا)
- طراحی و اجرای یک نظام ارتباطات برای تحقق شفافیت، ارتباط، سادگی و مشارکت در زمینه طراحی و تولید محصولات و فرآیندهای جدید

عوامل موفقیت طرح شرکت شل را می توان در موارد زیر خلاصه کرد:

- پوشش حمایتی مدیریت، سایت های کامپیوتری، بروشورها، نوار ویدیویی برای مدیران
- منابع انسانی در سراسر جهان، شهادت نامه ها
- حمایت چشمگیر مدیریت ارشد شرکت
- سعی در ساده سازی یک مفهوم پیچیده

1- Engaging employees to live the brand

2- Isabella Pinucci Fiona Rogers

3 - Brand

4 - Revion

5 - Sears

6 -Gallup

7 - London School of Economics

8 -Kotter Heskett

9 - Perrin

10 -Towers Perrine

مسئولیت اجتماعی شرکت^۱

النا بونفیکلی لوی^۲

مقدمه

تغییرات محیط عملیات تجاری امروز با پیچیدگی و سرعت بیشتری نسبت به گذشته مواجه است. فرآیند تصمیم‌گیری در تمامی صنایع و تمامی بخشها، لازم است با توجه به عوامل وسیع مالی و محیطی اتخاذ شود و در این فرآیند آثار اجتماعی عملیات تجاری را مورد توجه قرار دهد. این مفهوم غالباً با عبارت **مسئولیت اجتماعی شرکت** بیان می‌شود.

برای بسیاری از شرکتهای پیشرو این مفهوم، بخشی از مجموعه استراتژی سازمان، عملیات مدیریت، فعالیت کسب و کار و توسعه محصول تلقی می‌شود. چالش بنیاد دینی که هنوز بسیاری از سازمانها با آن مواجه‌اند، **نحوه استقرار این مفهوم** در انجام عملیات (اعم از داخل یا خارج از سازمان) می‌باشد. یک پژوهش در سال ۲۰۰۱ نشان داد که فرآیندهای مدیریت برای استقرار مفهوم مسئولیت اجتماعی، با اولویت‌ترین موضوع آتی شرکتهای بوده است. این گزارش درصدد است، چگونگی برخورد سازمانها با این چالش و فرصتهای ناشی از انجام آن را بررسی و مطرح نماید. این گزارش **عوامل اصلی**^۳ تلفیق فرآیند و عوامل بازدارنده^۴ را به منظور حمایت از اقدامات مدیران و تشویق سایر شرکتهای ارایه می‌کند.

این گزارش یافته‌های پژوهش اکتشافی و تحلیل تجربه ناشی از ۱۲ شرکت اروپایی را ارایه می‌کند. در سراسر گزارش بر چگونگی انجام این مفهوم به عنوان عملکرد بلند مدت شرکت در ارتباط با پیچیدگی محیط تجاری امروز تاکید خواهد شد. پژوهش یاد شده این موضوع را از چهار دیدگاه مورد بررسی قرار می‌دهد.

۱- چگونه مسئولیت اجتماعی و استراتژی سازمان با یکدیگر مرتبط می‌شوند و در یک راستا قرار می‌گیرند؟

۲- چگونه ساختار و فرآیندهای سازمانی برای استفاده از مزایای رویکرد استراتژیک به مسئولیت اجتماعی شرکت، تغییر می‌یابند و خود را با آن تطبیق می‌دهند؟

۳- چگونه شرکتهای مفهوم مسئولیت اجتماعی را با مدیریت منابع انسانی و نظامهای مربوط به آن (شامل استخدام آموزش و توسعه، ارتباطات و سیستم پاداش) تلفیق می نمایند؟

۴- چگونه یک رویکرد تلفیقی^۵ نسبت به مسئولیت اجتماعی شرکت می تواند برای نوآوری در تولید و خدمات، سازمان را یاری دهد؟

در هر یک از شرکتهای با افراد فعال در حوزه های مختلف، شامل منابع انسانی، کیفیت، روابط عمومی، ارتباطات، توسعه پایدار، روابط ذینفعان و مسئولیت اجتماعی سازمان مصاحبه شد. یافته های اصلی این مطالعه در ادامه مطرح خواهد شد. این یافته ها بیانگر ساختار این گزارش هستند.

رویکرد استراتژیک به مسئولیت اجتماعی سازمانها

بسیاری از مصاحبه شوندگان در این مورد بحث می کردند که این عبارت گمراه کننده است. پیشنهاد آنها این بود که مسئولیت اجتماعی نباید بعنوان رویکردی جدید تلقی شود و پدیده ای متفاوت و خاص در نظر گرفته شود، بلکه این موضوع باید به عنوان بخشی از فرآیند طبیعی سازمان در نظر گرفته شود. شرکتهایی که در این مطالعه حضور داشتند، اغلب در این زمینه توافق داشتند که رویکرد استراتژیک به مسئولیت اجتماعی سازمانها مثل (DNA) سازمان است.

به نظر بسیاری از شرکتهای، عوامل اصلی که تاکید رویکرد استراتژیک بر مسئولیت اجتماعی را موجب شده عبارتند از: فشارهای جهانی شدن، افزایش انتظارات بخشی از جامعه و ضرورت درگیری سازمان با چالشهای محیط اجتماعی رویا روی سازمانها. توجه بر این امر نیز مهم است که به نظر همه افراد این رویکرد یک **دارایی ارزشمند** برای فعالیت در بازار بین المللی است. اغلب پاسخ دهندگان معتقد بودند که توجه به مسئولیت اجتماعی، فعالیت کسب و کار را منطقی جلوه می دهد و به کسب و کار سازمان **مشروعیت** می بخشد. یک نگرش دیگر این بود که مسئولیت اجتماعی سازمان می تواند به عنوان یک **مزیت رقابتی** در تعیین پایداری کسب و کار مطرح شود. تعدادی از شرکتهای نیز قدرت مسئولیت اجتماعی سازمان را در کمک به **ادغام های تجاری** در سراسر جهان یادآور شدند. از این جهت شرکتهایی که مسئولیت اجتماعی را به شیوه ای موفقیت آمیز با استراتژی تلفیق نموده اند پیوندی قوی تر با **فرهنگ سازمان** برقرار کرده اند. در این زمینه عبارات متعددی برای تشریح فرهنگ سازمانی مطرح شده است از جمله: **علاقه افراد و جامعه، اعتماد متقابل در گفت و شنود ذینفعان، توجه به محیط، احساس بلند مدت و استمرار.**

بالاخره **رهبری قوی** نیز مانند بسیاری از عملکردهای کسب و کار، به عنوان عاملی بسیار مهم در تلفیق مسئولیت اجتماعی با استراتژی سازمان عنوان شد. در حالیکه چندین نفر به ضرورت توسعه روش از پایین به بالا در تدوین مسئولیت اجتماعی سازمان اشاره داشتند، بسیاری دیگر **تعهد مدیر عامل** را به عنوان شرطی ضروری و اساسی در این امر یادآور شده اند.

ساختار و فرآیندهای سازمان

نحوه طراحی ساختار سازمان نیز عاملی مهم در تعیین نحوه برداشت از مسئولیت اجتماعی و انتقال آن به کسب و کار است. برای بسیاری از شرکتها مسئله اصلی، ایجاد توازن مناسب بین ضرورت رویکردی هماهنگ به مسئولیت اجتماعی، و علاقه به وجود تنوع یا استقلال در واحدها است. همچنانکه شرکتها به فعالیت در کشورهای مختلف ادامه می دهند، در اقدامات خودریسک زیادی را متقبل می شوند. به نحوی که ممکن است این ریسک از طرف محیط یا اجتماع اقدامی غیرمسئولانه محسوب شود. همراه با حضور جهانی، امنیت جهانی و برخورداری از وجه مثبت جهانی لازم است. عملیات موفقیت آمیز در مناطق مختلف، مستلزم احترام به تنوع فرهنگی و درگیر شدن با مسائل محلی به نحوی مناسب با شرایطی محلی است. شیوه ای که شرکتها برای حل این تنش دنبال می کنند. اطمینان از هماهنگی فرآیندهای مسئولیت اجتماعی شرکت با ارزشها و اهداف تجاری آن است.

مسئله دیگر نقش متخصصان مسئولیت اجتماعی در شرکت است. در این زمینه از روشهایی متفاوت استفاده می شود. تعدادی شرکتها از تیم متخصص برخوردارند که در دفتر مرکزی شرکت استقرار دارند و نقش آنها تدوین استراتژی مسئولیت اجتماعی سازمان و ایجاد سازوکارهای مناسب برای اجرای این استراتژی است. سایر شرکتها اغلب سیاستی در زمینه مسئولیت اجتماعی سازمان ایجاد و تدوین نمی کنند، بلکه ترجیح می دهند که مدیران محلی در کشورها، مسئولیت و پاسخگویی بیشتری در قبال مسئولیت اجتماعی سازمان ایفا نمایند. هدف هر دو روش کسب اطمینان از استانداردهای جهانی برای عملکرد مسئولیت اجتماعی سازمان و اعتلای اقتدار مسئولین محلی است.

در زمینه فرآیندهای کسب و کار نیز این پژوهش نشان داد که بسیاری از شرکتها، مسئولیت اجتماعی را با موفقیت در فرآیندهای کسب و کار تعبیه نموده اند، مثل مدیریت کیفیت جامع (TQM) یا سازوکار کارتهای امتیاز متوازن^۶. ویژگی های کلیدی این روشها عبارتند از:

- آنها بر ذهن مدیریت ارشد تمرکز دارند تا ورای ملاحظات مالی، به محدوده وسیع موضوع و آثار آن توجه شود.
- مسئولیت رعایت مسئولیت اجتماعی بین واحدهای مختلف سازمان تسهیم شده و دیگر ضرورتی به حضور متخصصین نیست.
- فرآیندها بر بهبود عملکرد تمرکز می کنند و شرایط را فراهم می کنند تا برنامه های مشخص اجرایی برای واکنش مناسب در قبال مسائل مربوطه به مسئولیت اجتماعی سازمان طراحی و اجرا شود.
- ارزیابی عملکرد می تواند به عنوان یک ابزار داخلی برای یادگیری و بهبود مستمر مورد استفاده قرار گیرد. البته انتشار نتایج ضرورتی ندارد.

علاوه بر این نتایج، پژوهش یاد شده نشان داد که ارزیابی فعالیتهای سازمان در این زمینه و ارائه گزارش مربوط به آثار و نتایج این اقدامات بر اجتماع و محیط، می تواند ابزاری مهم برای تلفیق

استراتژیهای مسئولیت اجتماعی در سازمان باشد. شرکتهای استفاده از این رویکردها، گزارش ارزنده ای از عملکرد و آثار فعالیتهای خود در جامعه ارائه نموده اند. به نظر می رسد این روش، پاسخگویی بیشتر مسئولیت اجتماعی را در کل سازمان در پی دارد.

تلفیق مسئولیت اجتماعی سازمان با مدیریت منابع انسانی

شرکتهای مورد مطالعه با تلفیق مسئولیت اجتماعی سازمان در عملیات روزانه، تعامل خود را با کلیه ذینفعان تغییر می دهند، اما روشن است که این فرآیند باید با افرادی که در سازمانها کار می کنند، ادغام شود. موضوع دیگری که این پژوهش بر آن تمرکز نمود، تاثیر استراتژیهای مسئولیت اجتماعی بر نحوه برخورد با مدیریت منابع انسانی شرکت بود که در چهار محور زیر مشخص می شود:

۱- جذب و استخدام استعداد های جدید

۲- آموزش و توسعه کارکنان

۳- انتشار اهمیت مسئولیت اجتماعی در میان نیروی انسانی

۴- انگیزش و اعطای پاداش به افراد

تمامی شرکتهای مورد مطالعه اهمیت ارزشهای سازمانی را درک کرده بودند، بویژه در استخدام و نگهداری افراد. این گزارش نشان داد که شرکتهای چگونه در برابر مسئولیت اجتماعی واکنش نشان می دهند و مسایل آن را در فرآیند انتخاب، جذب و استخدام خود لحاظ می کنند. به عنوان نمونه، شرکتهای در پی جذب داوطلبانی بودند که استانداردهای تجارت در دنیای امروز را درک کرده باشند.

آموزش و توسعه کارکنان برای تلفیق مسئولیت اجتماعی در عملیات کسب و کار سازمان برای بسیاری از شرکتهای ضروری بود. اغلب پاسخ دهندگان در زمینه مهارتها و قابلیتهای ضروری برای واکنش به چالشهای مسئولیت اجتماعی با یکدیگر موافق بودند. به اعتقاد آنان این مهارتها عبارتند از:

• توانایی نگرش جامع و درک جهانی شدن

• توسعه آگاهی های سازمانی که مستلزم درک سیاستهای داخلی سازمان است.

• ایجاد ظرفیت ارزیابی ریسک و توسعه قابلیت تصمیم گیری با توجه به فقدان اطلاعات و آگاهی

کامل از نتایج بالقوه راهکارها

• مهارتهای روابط انسانی شامل شبکه سازی و همدردی با دیگران که عقایدی متفاوت دارند.

در حالیکه بسیاری از مصاحبه شوندگان با چالشهای طراحی و ساز و کار مناسب برای توسعه این قابلیتها آشنایی داشتند، این چالشها را برای مزیت رقابتی مهم ارزیابی می کردند.

در زمینه **ارتباطات**، همه دوازده شرکت، خود برای اطمینان از اینکه از نگرش و باورهای کارکنان

مطلع باشند از ابزارهایی استفاده می نمودند؛ از جمله از نظر سنجی داخلی، شبکه ها تبادل اطلاعات الکترونیکی و برنامه قدردانی.

محرک^۷ نوآوری برای مسئولیت اجتماعی سازمان

گزارش فوق نحوه تلفیق مسئولیت اجتماعی سازمان به عنوان عامل اساسی برای نوآوری رانیز مورد بررسی قرار داده است. بویژه این مطالعه بر نحوه شناسایی روندهای آتی در مسئولیت اجتماعی سازمان و کشف فرصتهای جدید بازار که از تغییر شرایط کسب و کار ناشی می شود، تمرکز داشت. به نظر اکثریت مصاحبه شوندگان توسعه در کی جامع تر از مفهوم مسئولیت اجتماعی و نحوه طرح این موضوع در آینده ضروری است. برای چندین سازمان ورود به **گفتگویی معنی دار با ذینفعان کلیدی** (اعم از ذینفعان فعال در داخل یا خارج از سازمان) پاسخی مناسبی به این پرسش بود. در حقیقت یک شرکت این فرآیند را به عنوان **شکلی از سرمایه کسب و کار** برای سازمان توصیف کرد. همانطور که این گزارش آشکار می سازد، فرآیند تلفیق مسئولیت اجتماعی سازمان در سازو کارهای سازمانی و عملیات کسب و کار مستلزم آن است که شرکتها روندهای تجاری را پیش بینی کنند و سریعتر از رقبای خود بیاندیشند. در این زمان آنها باید مطمئن شوند که ذینفعان کلیدی (بویژه کارکنان، سرمایه گذاران، مشتریان و تامین کنندگان مواد اولیه) در یک فضا باهم پیش می روند. چالش همه شرکتها ایجاد توازنی بین حفظ سود آوری و تقویت موقعیت پایدار بلند مدت شرکت است.

نتیجه گیری و راه آینده

این گزارش تجربه واقعی دوازده شرکت پیشرو را گزارش می کند که مسئولیت اجتماعی شرکت را برای کسب نوآوری در تمامی نهادهای سازمانی خود تلفیق نموده بودند. همه پاسخ دهندگان از ماهیت پویای تلفیق در شالوده های سازمانی آگاه بودند. این ابتکار چالشی دیگر است که **ساختار و سیستمها** باید به طور مداوم بازنگری شوند و همسویی آنها با مسئولیت اجتماعی سازمان حاصل شود. علاوه بر این همگان واقف بودند که برای موضوعات پیچیده ای که شرکتها با آن مواجه اند پاسخی مشخص وجود ندارد و همه اعتقاد داشتند که مسئولیت اجتماعی، ضرورت کسب و کار است و شرکتهای مختلف توانسته اند مزایای متفاوتی از آن به دست آورند. بالاخره همه ۱۲ شرکت مورد بررسی، در حال تدوین برنامه ای مناسب بودند تا به تقاضای ذینفعان داخلی و خارجی، پاسخ دهند. یک نگرش نیز وجود داشت که نیاز مبرم به تنوع و نوآوری در مسئولیت اجتماعی سازمان برای شرکتهای پیشرو قابل اجرا می باشد. از سوی دیگر اغلب افراد احساس می کردند که ضرورتها و مزایای بالقوه قانونمند کردن مسئولیت اجتماعی سازمان محدود است.

این تلاش در مراحل اولیه بر درک پویایی پیچیدگی کار بین جامعه و شرکت متمرکز است. شرکت

کنندگان، جملگی همراه با مسئولین پروژه موارد کلیدی نیازمند بررسی و تحقیق را به شرح زیر تعیین نمودند:

- چگونگی توسعه قابلیت‌ها و مهارت‌های لازم برای انجام کسب و کار متفاوت، با عنایت به افزایش فشارها بر مدیران عملیاتی
 - چگونگی طراحی خدمات نوین و دوستانه مربوط به مسئولیت اجتماعی سازمان که امکان توسعه مزیت رقابتی شرکتها را فراهم سازد.
 - چگونگی بهبود پاسخگویی و شفافیت برای برآورده ساختن انتظارات ذینفعان مختلف
- امیدواری قوی وجود دارد که این مطالعه مقدماتی، راه را برای مطالعه بیشتر و مشارکت در تجارب مدیران و ذینفعان متنوع، بویژه در انجمن ذینفعان متعدد اروپایی^۸ باز کند (کمیسیون اروپا در اکتبر ۲۰۰۲ این انجمن را به رسمیت شناخت).

1- Corporatc Social Responsibility(CSR)

2- Elena Bonfiglioi

3 - Enablers

4 - barriers

5- Integrated approach

6 - Balanced scorecard

7- Impetus

8 - European Mulit - stakeholderes Forum on CSR

اعتماد: آزاد سازی انرژی برای بردن^۱

ریتا کروز او برین^۲

مقدمه

اعتماد در سازمان به جوی دلالت دارد که در آن کارکنان به تصمیمات و سیاستهای مدیران ارشد اطمینان دارند و مدیریت از تعهد، کاردانی و تلاش کارکنان مطمئن می باشد. این جو سازمانی با سایر مباحث از جمله خلاقیت و نوآوری در ارتباط است. در این مقاله ابتدا مفهوم و ماهیت اعتماد سازمانی تشریح خواهد شد. سپس رابطه اعتماد با یادگیری سازمانی که موضوع روز سازمانهای پیشرو است، مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت و در انتها تدابیری برای ایجاد و گسترش اعتماد در سازمان مطرح خواهد شد.

مفهوم و ماهیت اعتماد سازمانی

اعتماد حالتی روانی است که در آن، فرد به نتایج کار اطمینان دارد، بدون آنکه آن نتایج را پیش بینی کند. بدیهی است که این حالت روانی ممکن است با ریسک همراه باشد، یعنی انسان مطمئن باشد ولی در عمل غیر از آن اتفاق بیفتد. با وجود این، اعتماد داشتن با تمایل به قبول ریسک همراه است. همین ویژگی است که اعتماد داشتن را با نوآوری و خلاقیت مرتبط ساخته است. علاوه بر این، اعتماد سطح بالاتری از تعهد را به دنبال دارد. اعتماد شالوده نام و اعتبار سازمان است و رفتارهای کارکنان و مشتریان نیز از میزان اعتماد متأثر می باشد. دلایل یاد شده و سایر عوامل موجب شده است تا اعتماد یک خواست مهم و عمومی کارکنان در دنیای امروز به شمار آید.

فقدان اعتماد یا ضعف اعتماد کارکنان به سازمان و مدیریت آن گسترش رفتارهای زیر را موجب می شود:

- سکوت و بی تفاوتی کارکنان نسبت به سرنوشت و برنامه های سازمان، عدم درک و تفاهم موثر بین کارکنان و مدیریت، حرکات و تفسیر متفاوت از پیام های مدیریت
- انگیزه پایین کارکنان برای انجام وظایف محوله و تعهد اندک پرسنل نسبت به سازمان

● اجرای کند برنامه‌ها و تغییرات سازمانی و عدم توجه به سرعت و زمان در اتخاذ تصمیمات اعتماد به دو صورت در سازمان تجلی می‌یابد. نوع اول **اعتماد دو جانبه** نامیده می‌شود که در آن هم مدیریت به کارکنان اعتماد دارد و هم کارکنان به مدیریت. در اعتماد دو جانبه تلاش و توجه بیشتری به حفظ و استمرار روابط معطوف می‌شود و طرفین سعی می‌کنند در شرایط مختلف این اعتماد را بازسازی کنند.

نوع دوم اعتماد را می‌توان **احتیاطی**^۴ نام نهاد که در آن به کارکنان آزادی و اختیار تصمیم‌گیری اعطا شده و برای ارایه نتایج مورد نظر به آنان اعتماد می‌شود. این نوع اعتماد با پاسخگویی و مسئولیت‌خواهی کارکنان مرتبط است.

رابطه اعتماد با یادگیری سازمانی

سازمان یادگیرنده به شدت به اعتماد وابسته است. سازمان یادگیرنده سازمانی است که به افزودن دانش و تجربه اندوزی بها می‌دهد. در این وضعیت دانش یک دارایی مهم تلقی می‌گردد. کارکنان سازمان یادگیرنده سعی می‌کنند، چیزهای تازه بیاموزند و به سهولت آنها را با دیگران در میان بگذارند. این حالت هنگامی در سازمان روی می‌دهد که افراد با احساس اعتماد در سازمان زندگی کنند. در غیر اینصورت، یعنی در صورت **عدم اعتماد اطلاعات و تجارب اندوخته شده و آموخته‌های جدید، کتمان شده و به عنوان ابزاری برای افزایش موقعیت و تحکیم قدرت به کار برده می‌شود.**

جنبه دیگر سازمان یادگیرنده به امکان انجام تغییر در نحوه فعالیت‌های سازمان، بازنگری در مفروضات بنیادین، جستجوی توافقات جدید در نحوه انجام کارها و تشویق افراد به انجام تحولات و تغییرات باز می‌گردد. در این فرآیندها کارکنان و افراد شرکت‌کننده مطالب جدید می‌آموزند و آنها را در کارها اعمال می‌کنند. به این ترتیب این ویژگی سازمانی تا حدود زیادی به فرهنگ سازمان و میزان اعتماد موجود در آن بستگی دارد تا سیستم‌ها و ضوابط، به عبارت دیگر سازمان یادگیرنده، ماهیتی نرم‌افزاری دارد تا سخت‌افزاری.

بحث سازمان یادگیرنده اغلب با **دانش ضمنی**^۵ همراه است. این دانش به نوعی یادگیری اطلاق می‌شود که بر اثر تجربه، اقدام یا عمل و قوه ابتکار کشف و ایجاد شده است، در واقع فقط یادگیری موردنظر نیست، بلکه درک و فهم موضوع است. این نوع یادگیری برای به فعل درآوردن فناوری، تحقیق و توسعه و بهبود فرآیندها لازم و ضروری است. به همین دلیل دانش ضمنی در فرآیند سازمان و زنجیره ارزشی سازمان ارزش‌آفرینی می‌کند. **این دانش زمانی مفید خواهد بود که به دانش آشکار تبدیل شود و به دیگران منتقل شود.** برای آشکار نمودن دانش ضمنی و انتقال آن به یکدیگر فضایی در سازمان لازم است که در آن هم افراد به انتقال و تبادل دانش خود با دیگران تشویق شوند و هم به راحتی بتوانند به یکدیگر بیاموزند.

یکی از مولفه های اساسی این فضا اعتماد است. در واقع کارکنان باور دارند که از آموخته های آنان قدردانی خواهد شد و حمایت روانی از مدیریت و کارکنان دریافت خواهند کرد. از این رو برای نهادینه شدن دانش ضمنی افراد، لازم است فضای اعتماد حاکم شود.

مطالعات انجام گرفته در شش شرکت انگلیسی حاکی از آن است که کارکنان در صورتی مایلند دانش ارزنده ضمنی خود را برای بهبود فرآیند های سازمانی آشکار سازند که:

- افراد به شنیدن آن اظهار علاقمندی کنند.
 - دیگران کمک کنند که او درک بهتری از فرآیند کسب کند
 - دیگران کمک کنند که این آموخته ها در جهت هدف سازمان سازگار و استفاده شود.
- در این شرایط است که فرد احساس می کند ارزشمند است.

ایجاد و گسترش اعتماد

اعتماد، موضوع بسیار پیچیده ای است که از مجموعه سیاستها، رفتارها و استراتژیهای سازمان متاثر است. برای ایجاد و توسعه اعتماد لازم است، نحوه کارکرد موارد زیر مورد توجه قرار گیرد.

• **ارتباطات سازمانی:** میزان اعتماد در سازمان متاثر از سیستم ارتباطات، بویژه نوع کانال، شکل ارتباط و ماهیت آن (مثل گشودگی ارتباطات) است. هر چه ارتباطات اثربخش تر و شفاف تر باشد، اعتماد بیشتری ایجاد می شود.

• **رفتارهای مدیریت:** مجموعه تصمیمات و رفتارهای مدیریت از همبستگی مثبتی با میزان اعتماد کارکنان به سازمان برخوردار است. به عنوان مثال، رعایت عدالت و قدردانی به موقع از زحمات و تلاشهای کارکنان و رفتارهای احترام آمیز مدیران افزایش اعتماد را موجب می شود. به طور کلی می توان یادآور شد که برای کسب اعتماد لازم است، محدوده تنبیه کوچکتر شده و در مقابل محدوده تشویق و اقدامات تشویق آمیز در سازمان گسترش یابد.

• **اطلاعات سازمانی:** برای افزایش اعتماد لازم است همه تصمیم ها، سیاستها و استراتژیها به صورت شفاف و روشن (عاری از هر گونه پرده پوشی و ابهام) در اختیار کارکنان قرار گیرد.

• **ابزارهای تشخیص:** تحقیقات، مثل نظر سنجی در مورد میزان اعتماد و سنجش ادواری آن و همبندطور ممیزی سازمان به عنوان ابزارهایی موثر برای ایجاد اعتماد توصیه شده اند.

• **کارگاههای رهبری:** توسعه قابلیتهای رهبری در سازمان، به منظور ایجاد و تداوم شور و اشتیاق و فضای شاداب در سازمان ضروری است.

• **مربی گری مدیران:** سبک مدیریت مبتنی بر مربی گری باعث ایجاد روابط اعتماد آمیز می شود.

- 1- Trust: Releasing the energy to Win
- 2- Rita Cruise O brien
- 3 - Matual
- 4 - Discretionary
- 5 - Tacit knowledge

مدیریت ریشه‌ای استعدادها: آزادسازی ظرفیت‌ها^۱

کورت کافمن^۲

مقدمه

نویسنده این مقاله، مولف کتاب معروف «رهیدن از قانون‌های کهنه» است. کافمن در این مقاله ابتدا ویژگی‌های محیط‌های کاری متعالی را از طریق مطالعه و مصاحبه با انبوه کثیری از کارکنان بر می‌شمارد و ۱۲ سوال اصلی پژوهش را شرح می‌دهد. سپس رویکردهای مدیران متعالی که آن‌هم حاصل جمع بندی نگرش‌های ۲۰۰/۰۰۰ مدیر در سطح جهان است را توضیح می‌دهد. این رویکردها شامل مباحثی چون گزینش افراد بر اساس استعداد، تعیین نتایج صحیح، تاکید بر نقاط قوت افراد و دستیابی به تناسب لازم بین شغل و شاغل بر مبنای استعداد می‌باشد. بخش بعدی درباره دو مدل مدیریت افراد یعنی «پیشگیری از ضعف‌ها» و «خلق یا تقویت نقاط قوت» بحث می‌کند و آثار و تبعات سازمانی اجرای این دو مدل را شرح می‌دهد.

محیط‌های کاری متعالی

- محیط‌های کاری متعالی به شرایطی اطلاق می‌شود که در آن بالاترین سطح درگیری و مشارکت کارکنان حاکم است. کارکنانی که در امور سازمان مشارکت می‌کنند در مقایسه با سایر کارکنان بهره‌ورتر و سودآورتر هستند، با ایمنی بیشتری کار می‌کنند و سالهای اشتغال آنان در شرکت نیز بیشتر است. آنان از لحاظ احساسی نیز با مشتریان خود همکاری بیشتری دارند.
- چالش‌های رهبری سازمان، سنجش و مدیریت مشارکت کارکنان است. رهبران باید طرز تلقی کارکنان را درک کنند و به مسایلی بپردازند که به بهترین وجه طرز تلقی کارکنان را می‌سنجند.
- شرکت گالوپ نگرش و طرز تلقی کارکنان را طی بیش از ۴۰ سال مورد مطالعه قرار داده است. این شرکت ۱۲ مولفه که با بهره‌وری، سودآوری، ایمنی، حفظ و نگهداری و رضایت مشتریان بیشترین رابطه را دارد، شناسایی کرده است. این ۱۲ مولفه به «۱۲ پرسش گالوپ» مشهور است. پاسخ مثبت کارکنان به همه این پرسش‌ها نشان دهنده و تضمین کننده جوی مناسب برای جذب و حفظ افراد شایسته، یا محیط

کاری متعالی است. این پرسشها عبارتند از:

- ۱- آیا می دانم که در کار و محیط کار چه انتظاری از من می رود؟
 - ۲- آیا امکانات و منابع مالی لازم برای انجام کار صحیح و کامل را در اختیار دارم؟
 - ۳- آیا هر روز فرصت دارم آنچه را که می توانم به بهترین شکل انجام دهم، به انجام برسانم؟
 - ۴- آیا در ۷ روز اخیر، یک تشکر و قدردانی بابت انجام کار به نحو شایسته، دریافت کرده ام؟
 - ۵- آیا سرپرست من مرا مراقبت و حمایت می کند و نسبت به من و مسائل و مشکلاتم حساس است؟
 - ۶- آیا کسی در محل کارم هست که رشد، پرورش و شکوفایی مرا تشویق و تسهیل کند؟
 - ۷- آیا به عقاید و ایده های من در کارم توجه می شود؟
 - ۸- آیا ماموریت و اهداف سازمان این احساس را در من بوجود می آورد که کارم مهم است؟
 - ۹- آیا همکاران من به انجام کار با کیفیت متعهد هستند؟
 - ۱۰- آیا دوستان خوبی در محیط کار دارم؟
 - ۱۱- آیا طی شش ماه گذشته، در زمینه پیشرفت خود، با کسی صحبت کرده ام؟
 - ۱۲- آیا در طول سال جاری فرصت یادگیری و رشد داشته ام؟
- با استفاده از این ۱۲ سوال میزان مشارکت کارکنان در واحد های مختلف سازمان ارزیابی می شود. تفاوت میزان مشارکت یاد شده از نحوه مدیریت هر واحد ناشی می شود. این کار دشوار، یعنی «ایجاد فرهنگ مشارکت» در سطح گروه های کاری از کیفیت و عملکرد مدیران ناشی می شود.

مدیران متعالی

- در طول بیشتر از ۳۰ سال، شرکت گالوپ بر روی حدود ۲۰۰/۰۰۰ مدیر مطالعه کرده تا وجوه تمایز مدیران متعالی را از سایر مدیران مشخص نماید.
- چهار وظیفه بر عهده مدیران است: انتخاب، تعیین انتظارات، جهت گیری، انگیزش و توسعه کارکنان در محیط های کاری. در این زمینه رویکرد سنتی مبتنی بر **عقل سلیم**، روشهای زیر را توصیه می کند:
 - انتخاب بر اساس مهارتها و تجارب
 - تعریف مراحل صحیح انجام کارها
 - کمک به تک تک افراد تا بر نقاط ضعف خود چیره شوند
 - کمک به ارتقا افراد
- پژوهش گالوپ بر روی مدیران متعالی آشکار ساخت که آنان از روشهای سنتی فوق پیروی نمی کنند، در مقابل، این مدیران شیوه های زیر را تعقیب می کنند.
 - انتخاب بر اساس استعداد (به جای مهارت)

- تعیین نتایج صحیح (به جای مراحل اقدام، این مراحل توسط خود کارکنان خود تعیین می شود).
- تاکید بر نقاط قوت (به جای رفع نقاط ضعف)
- یافتن بهترین تناسب (به جای ارتقاء یا توسعه)

● مدیران متعالی معتقدند:

- افراد خیلی تغییر نمی کنند.
- وقت خود را تلف نکنید تا چیزی که افراد ندارند، ایجاد کنید.
- سعی کنید چیزهایی را که کنار گذاشته اید، مشخص کنید.
- و این به اندازه کافی دشوار است.

انتخاب بر اساس استعداد

● سطح عملکرد افراد در ایفای هر نقش به شدت متفاوت است. گروهی از کارکنان که از آموزش و حمایت یکسان با سایر کارکنان برخوردار هستند، از عملکرد بهتری نسبت به دیگران برخوردارند. تنها استعداد است که این تفاوتها را موجب می شود. رهبران باید وجوه تمایز استعداد، مهارت و دانش را درک کنند.

● استعداد یک الگوی تفکر، احساس و رفتار است که در هر شرایطی قابل اعمال است. البته استعداد خاص و ممتازی وجود ندارد. تنها اگر فرد از کار یا نقشی متناسب با استعداد خود برخوردار باشد، ممتاز می شود.

- دانش چیزی است که شما می دانید. دو نوع دانش وجود دارد: دانش حقیقی^۳ (مثل اصول حسابداری دو طرفه) و دانش تجربی^۴ (مثل دانستن اینکه برای انجام این کار باید تماس گرفت).
- مهارتها به چگونگی ایفای نقش می پردازند (مثل دانستن ریاضی یا نحوه کار با یک نرم افزار)
- درک تفاوتهای موجود بین استعداد، مهارتها و دانش، کاربردهای مهمی در گزینش افراد دارد. رویکردهای سنتی در انتخاب بر ارزیابی مهارتها و دانش افراد تاکید دارند، در حالیکه مدیران متعالی بر ارزیابی استعداد افراد تمرکز دارند. آنان می دانند که مهارت و دانش را می توانند یاد بدهند، ولی برای تغییر استعداد از قدرت تاثیر بسیار اندکی برخوردارند.

● انتخاب افراد (چه در زمان استخدام و چه در زمان انتصاب به مشاغل خاص) باید بر اساس نیازمندیهای شغل (از جنبه استعدادها) صورت پذیرد. دانش و مهارت را می توان در فرد ایجاد و تقویت کرد، اما هیچ برنامه آموزشی وجود ندارد که بر استعداد تاثیری قابل توجه داشته باشد.

- تحقیقات وسیع انجام شده در سازمانهای انگلیسی نشان می دهد که فقط ۱۷ درصد از کارکنان، با همه توان، استعداد، و انگیزه خود در کارها درگیر هستند، ۶۳ درصد در حد معمول و متعارف و در

چارچوب حداقل استانداردها و انتظارات کار می‌کنند و ۲۰ درصد بقیه (به دلیل عدم تناسب استعداد، تمایل، علائق و شخصیت خود با شغل) نه تنها ناراضی و ناراحت هستند، بلکه اصرار دارند ناخوشنودی و نارضایتی خود را به کارکنان دیگر نیز انتقال دهند.

● **دانش و مهارت متعلق به یک موقعیت خاص است و از فردی به فرد دیگر قابل انتقال است.** اما برعکس، استعداد متعلق به یک فرد خاص است، ولی از موقعیتی به موقعیت دیگر قابل انتقال است. به علاوه این تصور غلطی است که فکر کنید برنامه‌های آموزشی (که معطوف به دانش و مهارت هستند) بتوانند تاثیری با ارزش، ماندگار و قابل توجه بر استعداد داشته باشند.

تعریف نتایج صحیح

● مدیران متعالی به جای مراحل انجام کار بر نتایج تمرکز می‌کنند. این به مفهوم آن نیست که به کارکنان اجازه دهند همه کارها را مطابق با میل خود انجام دهند. مدیران متعالی قوانینی تدوین می‌کنند تا از صحت و درستی کارها اطمینان یابند.

● علاوه بر این، مدیران متعالی به تعریف نتایج صحیح توجه دارند و به کارکنان این فرصت را می‌دهند که استعدادهای طبیعی خود را برای پیدا کردن بهترین مسیر دستیابی به نتایج مورد انتظار، به کار گیرند.

تاکید بر نقاط قوت

● مدیران متعالی بر **نقاط قوت کارکنان** (نه نقاط ضعف آنان) توجه و تاکید دارند. آنان به کارکنان کمک می‌کنند تا از نقاط قوت خود بهتر استفاده کنند و از فکر اصلاح خود در زمینه‌هایی که استعداد آن را ندارند، منصرف شوند.

● تاکید بر استعدادهای (مثل ویژگی‌های شخصیتی، افکار، احساسات و علائق) به معنی بی‌توجهی به نقاط ضعف (نداشته‌های فرد) است. آنچه فرد فاقد آن است، چنانچه مربوط به دانش و مهارت باشد، باید از طریق برنامه‌های آموزشی حاصل شود و اگر مربوط به استعداد باشد، فقط می‌توان آنرا مدیریت کرد.

پیدا کردن بهترین تناسب

● مدیران متعالی به نحوی نقشه‌ها را طراحی می‌کنند که از استعدادهای کارکنان بهترین استفاده حاصل شود. آنان کارکنانی را که استعداد طبیعی ندارند تحت فشار قرار نمی‌دهند.

شرکتهای متعالی

بسیاری از شرکتهای بر اساس مدل پیشگیری از ضعفها طراحی شده‌اند. این مدل بر این فرض استوار است که شما می‌توانید برای شایسته بودن هر چیزی را فرا بگیرید و در مواردی که بیشترین ضعفها را

دارید از ظرفیت فوق العاده ای برای بهبود برخوردارید. نتیجه به کار گیری این مدل «پیشگیری از ضعفها» این است که:

- سرمایه گذاری بیشتری بر آموزش (نه استخدام) کنید.
- بوسیله وضع و دیکته نمودن سبک، بر عملکرد تاکید کنید.
- برای شناسایی شکاف کمبود و مهارتها یا قابلیتها، بر ارزیابی عملکرد تمرکز کنید.
- به منظور پر کردن این شکاف، به آموزش بیشتر بپردازید.
- فرض کنید که زمینه های فرصت «بازمینه های ضعف» برابر است.

● مدیران متعالی با این مدل مخالف هستند. در مقابل آنان مدل «ایجاد نقاط قوت» را پی می گیرند. این مدل بر این فرض استوار است که استعدادها پایان ناپذیر و منحصر بفردند و شما برای رشد در بهترین استعداد های خود ظرفیت زیادی دارید. کاربرد این مدل برای سازمانها عبارت است از:

- روی گزینش به اندازه آموزش سرمایه گذاری کنید.
- با تعریف نتایج صحیح، بر عملکرد تاکید کنید.
- برای تقویت نتایج، بر ارزیابی عملکرد تمرکز کنید.
- به منظور تشخیص حداکثر عملکرد، به آموزش بپردازید.
- فرض کنید که «زمینه های فرصت» با «زمینه های استعداد با نقاط قوت» برابر است.
- این تصور غلطی است که فکر کنید، همه افراد اگر اراده کنند، به هر چیز بخواهند می رسند.

● مدل «خلق نقاط قوت» نیازمند نظام جبران خدمات و قدردانی نامحدودی است تا افراد متعالی از نظر عملکرد در نقشهایی خاص رشد کنند و با ایفای آنها شناخته شوند؛ به جای آنکه در نقشهایی ارتقاء یابند که قادر نباشند در آن استعداد های خود را به نحوی موثر به کار گیرند نکته کلیدی دیگر این است که نه هیچ استعداد متمایز و ممتازی وجود دارد و نه هیچ فرد متمایز و ممتازی، بلکه تنها اگر فرد مستعد، در موقعیتی متناسب با استعداد خود به کار گرفته شود، به فردی ممتاز تبدیل می شود.

● وظیفه مدیران در امر آموزش و پرورش کارکنان را می توان در سه بعد زیر خلاصه کرد:

۱- مثل آینه برای کارکنان عمل کنند و استعداد ها و علائق آنها را روشن کنند.

۲- افراد را در نقشها و مسئولیت های مناسب بگمارند و از این طریق به خلق قهرمان در نقشهای مختلف بپردازند.

۳- در مواجهه با عدم تناسب شخص و شغل، «خشونت عاشقانه» به خرج دهند و فرد را برای مصالح خود او و منافع سازمان جابه جا کنند.

1- Radical Talent Management: Unleashing The Potential 3- factual

2- Curt Coffman

4- Experiential

تأثیر جاز^۱

میشل گولد^۲

مقدمه

این بخشی از کنفرانس، برعکس سایر سخنرانی‌ها، به اجرای موسیقی جاز پرداخت تا که از این طریق خصوصیات تیم‌های موثر و موفق را عملاً به شرکت‌کنندگان نشان دهد. در واقع رهبر گروه موسیقی جاز همراه با ارکستر خود، پس از اجرای برخی قطعات موسیقی، خصوصیات گروه خود را تشریح کرد و توصیه نمود که این خصوصیات به همه سازمانها و گروههای کاری تعمیم داده شود. در ادامه هدف برنامه و سپس خصوصیات یاد شده تشریح می‌شود.

هدف

این برنامه نشان می‌دهد که چگونه می‌توان با جمع کردن افرادی آموزش دیده، ورزیده و بسیار حساس، تیم موثری را تشکیل داد. و با استفاده از اصول رفتار سازمانی در شرایط در حال تغییر، نتایج غیر عادی فوق العاده حاصل کرد.

خصوصیات تیم‌های موثر

رفتارهای قابل مشاهده در اعضای تیم نوازنده (جازیست‌ها) حاکی از آن است که پنج ویژگی زیر، نقش اساسی در عملکرد موثر تیم دارند:

۱- استقلال^۴

رهبر گروه باید بداند چه وقت رهبری کند و چه زمان در نقش یک تسهیل‌گر ظاهر شود. رهبر باید مهارت تغییر نقش یاد شده، از هدایتگری به تسهیل‌گری را بداند. در واقع این مهارت جنبه "حاکمیت و یکپارچگی تیم" را می‌سازد که با هدایت یک نفر همه افراد به سرعت با او همسو می‌شوند. اگر فردی نقش رهبر را درک نکند و یا نپذیرد، موسیقی مورد نظر نواخته نخواهد شد.

۲- احساسات (اشتیاق)^۵

این عامل بیانگر کار کردن اعضاء با یکدیگر، در شرایط متغیر و مبهم و ارتباط موسیقی در حال نواختن با جو حاکم بر روابط اعضاء است. هر چه قدر اعضاء از کاری که انجام میدهند بیشتر لذت ببرند، اشتیاقشان به نواختن بیشتر می شود و هر چه عواطف گروه هماهنگ تر و همسان تر باشد، موسیقی شنیده شده از پختگی و لذت بخشی بیشتری برخوردار خواهد بود.

۳- خطر^۶

یکی از چالش های اعضاء تیم حفظ موقعیت خود، در حالت تفکر فعال به جای تفکر مبتنی بر عادت است. اعضاء، هر کدام عادت خاص خود را دارند (مثلا از نظر سرعت، بلندی صدا و...). در کارهای تیمی این خطر وجود دارد که اعضاء ساز خود را بزنند. تداوم تفکر فعال به معنی دنبال روی از دستورات رهبر و فراموشی موقت عادات فردی، و سعی در انعطاف با جمع یا گروه دلالت دارد.

۴- نوآوری^۷

نوعی رفتار مبتنی بر فرهنگ است که در تیم موسیقی بر استقبال از بدیهه سرایی و بدیهی سازی دلالت دارد. فرد می تواند نو آور باشد اما در عملکرد تیم مورد نظر بی تاثیر باشد، این تیم است که باید نو آور شود. یعنی اگر فقط فرد نو آور شد، موسیقی نواخته شده خدشه دار می شود، اما اگر همه اعضاء تیم با هم نو آور شوند، موسیقی نواخته شده شاهکار خواهد بود.

۵- شنیدن^۸

مهارتی است که بدون آن هیچ یک از کسب و کارهای سازنده بشر میسر نمی شود. به عبارت دیگر اگر تیم جاز شنونده نداشته باشد، کار منقطع یا صرفاً تمرین است. شنونده (مشتری) عامل پویایی موسیقی است. بنابراین مصرف کننده و نظر او را جدی بگیرید و همواره باید در پی مشتری تیم و اخذ نظری باشیم.

نتیجه گیری

اول حروف لاتین^۹ و ویژگی فوق به صورت APRIL در می آید که برای بخاطر سپردن جالب به نظر می رسد. به این ترتیب نمایش "تاثیر جاز" عملکرد یک تیم موسیقی را با گفتگوی دوطرفه و مشارکت تماشاگران تلفیق نموده تا تجربه ای را نشان دهد، مبنی بر اینکه در دنیای واقعی (سازمانها) افراد قادرند قابلیت های یکدیگر را در هم آمیزند.

1- Jazz Impact

2- Michael Gold

3- High Performance

4 - Autonomy

5- passion

3 - Risk

7 - Innovation

8 - Listening

تحقق ظرفیتها در عصر دیجیتال: رقابت از همه چیز می تواند کپی کند به جز افراد^۱

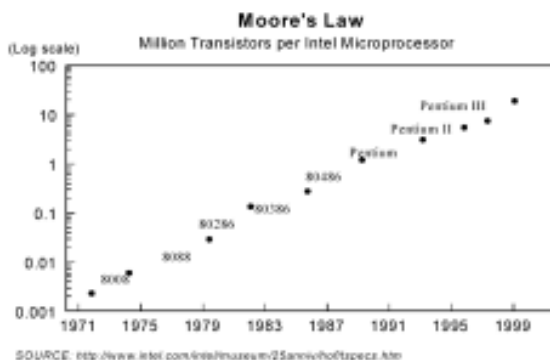
جان موهلمینت^۲

مقدمه

موهلمینت قائم مقام شرکت مایکروسافت است که وضعیت رقابت در عصر دیجیتال را شرح داده، سپس مفهوم تحقق ظرفیتها را بحث می کند و در ادامه چشم انداز، مأموریت و ارزشهای شرکت را در حوزه منابع انسانی شرح می دهد. به نظر وی افراد یا کارکنان متعالی تنها عامل مزیت رقابتی در دنیای فعلی تلقی می شوند.

وضعیت رقابت

در دنیای امروز افراد مستعد تنها عامل مزیت رقابتی تلقی می شوند. دنیای امروز با شرایط پرتلاطم و سرعت تغییرات شدیدی مواجه است و این سرعت در حال تشدید است. بطوریکه در صنعت نوپای کامپیوتر نسبت عملکرد به قیمت در دهه های اخیر یک میلیون برابر شده است. شکل شماره ۱ که به قانون مور^۳ معروف است، رشد تکنولوژی را در سنوات گذشته نمایش می دهد.



شکل شماره ۱

آثار علمی این پیشرفت فنی در زندگی بشر از ابعاد مختلف (گشودگی زمان، انفجار اطلاعات، حذف شدن فاصله های جغرافیایی) قابل مشاهده است.

اما اقتصاد کنونی که به اقتصاد دانش نیز مشهور است، سازمانها را با چالش جدیدی مواجه کرده است. در گذشته ارزش بازار یا روز سازمانها بیشتر به میزان دارائیهای محسوس یا فیزیکی آنها بستگی داشت، در حالیکه امروز بیشتر از ۹۰ درصد از ارزش روز سازمانها با محاسبه میزان دارائی های نامحسوس آنها تعیین می شود، که دارای سه عنصر اصلی **دانش یا فن آوری سازمان، انگاره و شهرت سازمان**، و **قابلیتهای افراد** می باشد (نگاه کنید به شکل شماره ۲)

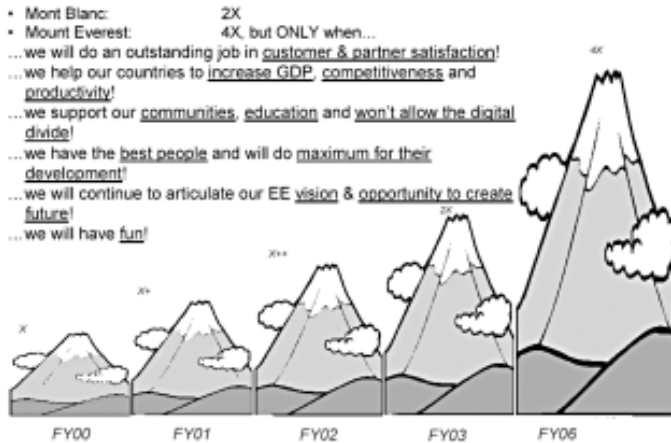


شکل شماره ۲

تحقق ظرفیتهای

باید عمیقاً اعتقاد داشته باشیم که فرصتهایی فراتر از جایگاه و عملکرد فعلی ما وجود دارد. علاوه بر این، هر چند ممکن است الان نتایج خوبی داشته باشیم و در محدوده امن و راحتی به سر ببریم، ولی ظرفیتهایی وجود دارد که بسیار فراتر از دستاوردهای فعلی اند و دور دست تر از محدوده فعلی نیز قرار دارند. بنابراین برای سوق دادن به جلو ابتدا باید مانند کوهنوردان قله ها را در ذهن خود تجسم کرد و یکی پس از دیگری آنها را فتح کرد. رینچولد میزنر (اولین کوهنوردی که اورست را بدون کپسول اکسیژن فتح کرد) موفقیت خود را ناشی از مجموع دو عامل **اشتیاق و تعهد** می داند. به شکل شماره ۳ نگاه کنید. این شکل استعاره کوهنوردی را به شرح زیر برای شرکت مایکروسافت ترسیم کرده است:

- ما در کسب رضایت مشتری و شرکاء تجاری کارهای فوق العاده ای انجام خواهیم داد.
- ما به افزایش تولید ناخالص ملی، قابلیت رقابتی و بهره وری کشورها کمک خواهیم کرد.



شکل شماره ۳

- ما از جامعه نظام آموزشی خود حمایت کرده و اجازه نخواهیم داد فناوری متلاشی شود.
- ما بهترین افراد را در اختیار داریم و برای حداکثر پرورش توانمندیهای آنها، اقداماتی را انجام خواهیم داد.
- ما چشم انداز و فرصتهای خود را برای خلق آینده منتشر و تفسیر خواهیم کرد.
- و بالاخره شور و شادی خواهیم داشت.

نکته دیگر، در خصوص درک ظرفیتهای و فرصتهای یادگیری است. همانگونه که شرکت مایکروسافت در سال ۱۹۹۹ اعلام نمود، "تنها سریعترین یادگیرندگان تاریخ، اقتصاد دیجیتال" را خواهند نگاشت، باید هر شکست را فرصتی برای یادگیری تلقی کنیم. برای این منظور (یعنی یادگیری) باید چشم اندازی داشت از ایده هایی که پرورش آنها ضروری است و رویاهای دیگران را برآورده می سازد. افزون بر این نگرش یا طرز تلقی صحیح که هر غیرممکنی با مهارت میسر است، آگاهیهایی نیز باید ایجاد شود تا خود افراد را بخوبی درک کنیم و بشناسیم و پرسشهای صحیح را با آنها مطرح کنیم.

اصول تحقق ظرفیتهای در شرکت مایکروسافت

- شکل شماره ۴، چارچوب نظری تحقق ظرفیتهای بالقوه شرکت را که شامل رسالت^۵ و ارزشهای سازمان^۶ یا اصول و شالوده های ذهنی^۷ است، نشان می دهد.
- رسالت شرکت مایکروسافت به اختصار عبارت است از: **توانمند سازی افراد و کسب و کارها در سراسر جهان برای درک و تحقق نهایت ظرفیتهای آنها.**

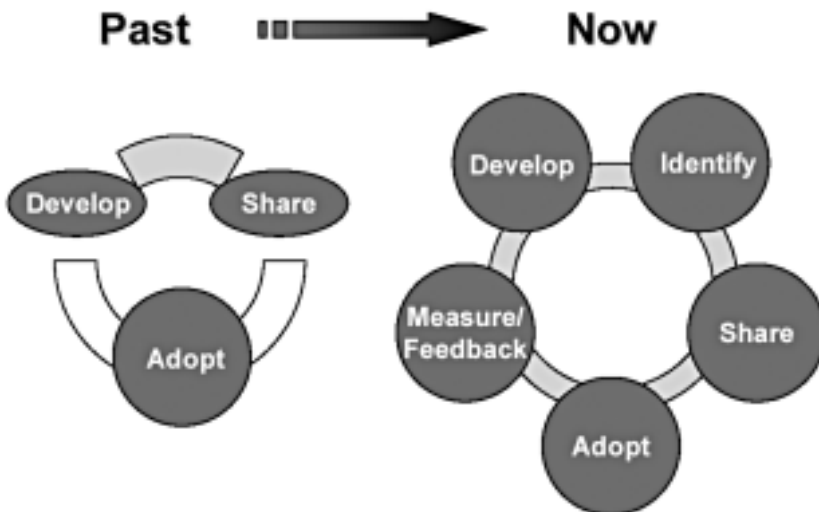
• ارزشهای این شرکت عبارتند از: صداقت و درستی، پاسخگویی و احساس مسئولیت، رویارویی با چالشهای بزرگ، ارتباطات باز و احترام آمیز؛ خود انتقادی و علاقه شدید به مشتریان، شرکای



شکل شماره ۴

تجاری و فناوری.

اصول و شالوده های ذهنی شرکت عبارتند از: رویکرد جهانی، رقابت صادقانه (جوانمردانه)، ارتباطات همه جانبه، رهبری در صحنه، پدیده های نو و برترین یا متعالی بودن. فرآیند توسعه قابلیت های افراد در شرکت، در شکل شماره ۵ ارایه شده است. شرکت در گذشته به سه عنصر بهم مرتبط زیر توجه می کرد: تطبیق با شرایط، پرورش قابلیت ها و انتقال و نشر آن به افراد. در حالیکه اکنون دو عنصر هویت و سنجش (و باز خور) نیز اضافه شده است.



شکل شماره ۵

عنصر سنجش و بازخورد در تمامی سطوح و کسب و کارها مورد توجه است. معیارهای ارزیابی مدیران عمومی عبارتند از:

- تجربه ناشی از مدیریت مشتری و شرکاء تجاری
- نحوه مدیریت افراد
- میزان سودآوری
- سهم بازار
- انگاره یا ذهنیت مردم نسبت به شرکت یا واحد
- اهداف خاص هر واحد یا کسب و کار

1- Realizing potential in digital age: competition

can copy every thing but the people

2- Jan Muhlfeit

3 - Moor

4- Corporate Image

5 -Mission

6 - Values

7 - Tenets

مدیریت عملکرد در یک سازمان جهانی^۱

پولا کوک^۲

مقدمه

این مقاله مباحثی چون چالشهای مدیریت عملکرد از دور دست و در فرهنگهای مختلف را دربرمیگیرد. سپس ضمن ارائه برخی توصیه های کلی، نتایج یک پژوهش درباره اعضای تیمی که از دور اداره می شوند را مطرح می کند.

فرآیند استقرار

مدیریت منابع انسانی بطور سنتی نگرهان و اداره کننده مدیریت عملکرد بوده است. امروزه مدیریت عملکرد نوعی مسئله رایج سازمانها شده و کارکنان از مدیریت منابع انسانی انتظار حمایتهای فنی دارند. برای توفیق در امر استقرار و اجرای نظام عملکرد توصیه های کلی زیر در سه گام ارائه می شود.

اولین گام: سرمایه گذاری اولیه

این گام شامل ایجاد روابط (با ذینفعان)، درک نقاط قوت و استعداد های سازمان، روشن کردن مأموریت تیم (یا واحد تحت سرپرستی)، تعیین مقررات اصلی و کاوش در زمینه مفروضات است. یکی از پیشنهادها آغاز کار بر روی اهداف افراد است.

دومین گام: اتکاء به شبکه ارتباطات

ارزیابی و ارائه بازخورد از عملکرد می تواند از منابع متعددی صورت پذیرد. اما در ابتدا باید روی نوع ورودی اطلاعات توافق حاصل شود. پس از آن باید با کلیه افرادی که به نوعی با موضوع ارتباط دارند، تماس برقرار شود (مثل همکاران، مشتریان داخلی و خارجی و مدیران محلی).

سومین گام: مسافرتهاى كارى يا تجارى

در اين مرحله نيز بايد نسبت به ايجاد رابطه دقت و تاكيد داشت، بويژه با اعضاى تيم يا واحد مشتريان داخلى، مدير محلى و هر كسى كه انتظاراتى از وقت اعضاى تيم دارد.

مشكلات مديريت عملكرد از راه دور

بطور كلى ارزيابى عملكرد از راه دور با مشكلاتى همراه است. شمارى از دلايل متداول در اين خصوص عبارتند از:

- روشن نبودن اهداف
 - فقدان بازخور
 - تعارض در اولويتها (به عنوان مثال مديريت محلى خود را مقدم بر مديريت مركزى مى داند).
- براي مواجهه با اين مشكلات توصيه مى شود از ارسال پيام توسط كامپيوتر (Email) خود دارى شود و سعى كنيد ديدار چهره به چهره داشته باشيد و يا باز خور را حضورى مطرح كنيد. البته در حالت اضطرارى مى توانيد از تلفن هم استفاده كنيد. علاوه بر اين، رابطه باز گشوده و عدم طرح پرسشهاى تهديد آميز لازم است. همچنين بايد نکته سنج بود و به آن چيزهاى كه گفته نمى شود نيز فكر كرد. بايد سعى كنيد خود را در نقش مربي محلى مطرح سازيد.

نتايج پژوهش

پژوهش انجام گرفته در اين زمينه حاكي از آن است كه:

- ۹۴ درصد از مديران به برخى از مشكلات ارزيابى مديريت اشاره نموده اند.
- ۹۷ درصد از مديران مشكلات را از طريق ملاقات حضورى حل و فصل مى كردند.
- آنهابى كه امكان ملاقات نداشتند ارزيابى عملكرد را از طريق تلفن انجام مى دادند.
- ۱۳ درصد از مديران اعلام نمودند كه هيچ مشكلى با اداره پرسنل از راه دور ندارند.
- ۸۷ درصد از مديران به طور كلى ارزيابى عملكرد را كارى دشوار به شمار آورده اند.

برخى از مشكلات مشترك مورد اشاره مديران نيز عبارتند از:

- عدم امكان تماس در زمانى كه تصميم سريع لازم است.
 - مشكل برقرارى ارتباط با سرپرست
 - عدم درك سرپرست از شرايط محلى
 - عدم امكان ارايه باز خور سريع و انتقال اطلاعات مستمر
- در واقع تفاوت فرهنگى نيز از عوامل بروز مشكلات مديريت عملكرد در كشورهاي ديگر است،

از این رو:

- لازم است اهدافی واقعی و منطقی مطابق با شرایط محلی تنظیم نمود.
- نحوه ارزیابی باید مورد توافق بالا دست و زیر دست باشد.
- اطلاعات جامع و به روز به افراد محلی منتقل شود.
- باید توجه داشت که شما می توانید از دور مربی گری کنید ولی نمی توانید کنترل کنید.

یک بخش دیگر از پژوهش مورد بحث به نحوه اقدام و عمل مدیران دفتر مرکزی اختصاص داشت. به نظر کارکنان، مدیران دفتر مرکزی می توانند با توجه به موارد زیر آنها را یاری دهند:

- تعیین اهداف روشن
- ارایه باز خور مستمر (البته منظور ارایه ارقام نیست، بلکه منظور ارایه تحلیل و تفسیر مورد نظر است.)
- در دسترس بودن و اجازه ارتباط مستقیم
- ایفای نقش مربی
- عدم اتکای بیش از حد به اطلاعات و عدم اطمینان به اطلاعات خود
- بین نظارت و آزادی عمل توازن برقرار کند.
- قدر کار زیاد و تعهد کارکنان را بداند و از آنها قدردانی کند.
- از شبکه و روابط خود برای کمک به اعضای تیم استفاده کند.
- در مقامات بالاتر نفوذ داشته باشد.

1- Managing Performance in a global organisation

2- Paula Cook (Belgium MCE Faculty Member)

استرس سازمان باید در کنترل مدیریت باشد^۱

پروفسور ثیو کومپرنول^۲

استاد دانشگاه وریج، هلند^۳

مقدمه

مدیریت استرس در سازمان به دوروش انجام می شود: مدیریت استرس بر خود (که بر اساس آن فرد وظیفه دارد مسایل شخصی و شغلی خود را تعدیل کرده و منابع غیر ضروری استرس را حذف کند) و مدیریت استرس بر سازمان (که بر اساس آن مدیران ارشد وظیفه دارند استرس ناشی از سیاستها، برنامه‌ها، ساختار و عملیات را بر کارکنان تعدیل و مدیریت کرده و منابع استرس منفی را کاهش دهند). در این مقاله ابتدا آثار منفی استرس در سازمان تشریح می شود و سپس خلاصه مطالعات انجام شده در مورد تاثیر استرس، آثار و پیامدهای رفع استرس مطرح می شود. در ادامه نیز استراتژیهای مدیریت استرس سازمان مورد بررسی قرار می گیرد.

آثار منفی استرس

- استرس یا فشارهای روانی یکی از مشکلات روز سازمانها تلقی می شود. استرس آثار منفی و بعضا جبران ناپذیری در عملکرد افراد و اثربخشی سازمان دارد؛ از جمله اینکه:
- ۱- سلامتی: استرس عاملی مهم در غیبت کارکنان شناخته شده است.
 - ۲- ارزشهای انسانی: رفتارهای ناشی از استرس حرمت انسانی را زیر پا می نهد.
 - ۳- نوآوری: نوآوری نتیجه کارکرد بالای مغز است که در اثر استرس ضعیف می شود.
 - ۴- کیفیت: استرس منفی باعث بی نظمی در ذهن سازمان می شود و از این طریق به بی توجهی و بی نظمی در سازمان می انجامد.
 - ۵- اجتناب از اشتباه: استرس مانع دیدن اشتباهات و خطاهای می شود.
 - ۶- ایمنی: بی احتیاطی نیز ناشی از استرس منفی است.
 - ۷- تغییر نا موفق: در صورت عدم مدیریت استرس، ممکن است تغییرات به شکست ختم شوند.
 - ۸- قانون: استرس باعث قانون شکنی می شود.

۹- رضایت ذینفعان: استرس باعث رفتارهای ناصحیح با ذینفعان می شود و از این طریق به عدم رضایت آنان منجر می شود.

۱۰- حذف و نگهداری استعدادها: به طور کلی فضای استرس آلود برای استفاده از استعدادها مناسب نیست.

۱۱- عدم کارایی: استرس به عنوان مانعی بزرگ در فرآیند تولید و ارائه خدمات و بویژه در مسیر بهبود عمل می کند.

۱۲- اثربخشی: نهایت اینکه سودآوری سازمان کاهش یافته و گاهی نسبت بازده سرمایه گذاری بین ۱/۵ تا ۱۳ برابر کاهش می یابد.

اغراق نیست اگر استرس منفی را به «رفتار احمقانه» تعبیر کنیم. تاثیر استرس در ویژگیهای شخصی به اثبات رسیده است. این آثار در پنج مولفه شخصی زیر آشکار می گردد:

- احساسی: عدم رضایت، عدم امنیت، خشم، فقدان انگیزه، عصبانیت، بی خوابی یا پر خوابی، عدم علاقه به افراد، اضطراب
- فیزیکی: احساس درد، افزایش یا کاهش وزن، خستگی جسمی، اختلال در تنفس
- انرژی: تصادفات، سردردهای مزمن در سر و گردن، آشفتگی
- هوش: بی نظمی در ذهن، به هم ریختگی در چشم انداز، فقدان اشتیاق، فراموشی، کندی ذهن، کار ذهنی، یادگیری و نوآوری مستلزم زمان و تمرکز است که استرس دشمن آنها است.
- رفتاری: عملکرد پایین در انجام وظایف و تعامل، انزوای اجتماعی

خلاصه برخی مطالعات

در سال ۲۰۰۲، سرمایه گذاری یک تریلیون دلاری ۵۰۰ شرکت بزرگ آمریکا در انجام تحولات، بویژه برای کاهش ۹۰ درصد هزینه ها و افزایش ۲۷ درصد درآمد به نتایج موثری منتهی نشد. چنانکه مطالعات بعدی نشان داد، ۶۳ درصد بهبود موقت حاصل شد و در ۱۷ درصد موارد اصلاً توفیق و بهبودی رخ نداد. یک شرکت بیمه چندین مطالعه در مورد کاهش یا جلوگیری از استرس در بیمارستانها انجام داده است. شماری از این فعالیتها ارایه آموزشهای لازم به کارکنان و مدیریت درباره استرس، تغییر سیاستها و روشهای بیمارستان برای کاهش استرسهای ناشی از فعالیتهای سازمانی و برنامه های کمک به کارکنان بود. نتیجه این مطالعه نشان داد که پس از اجرای برنامه یادشده، اشتباه در معالجه در بیمارستان ۷۰۰ تختخوابی، ۵۰ درصد کاهش یافت.

در مطالعه دیگر، پس از انجام عملیات کاهش استرس، کاهش ۷۰ درصد شکایات در ۲۲ بیمارستان گزارش گردید. در مقابل در بیمارستانهایی که این برنامه اجرا نشده بود، کاهشی در میزان شکایات

مشاهده نشد.

مطالعه دیگر حاکی است شکست ۸۰ درصد پروژه ها ناشی از برنامه ریزی نادرست نبود، بلکه علت آن بی نظمی ذهنی سازمان^۵، همراه با علائم زیر بود:
عدم اطمینان و ابهام (اعتماد کم و گاهی بی اعتمادی)، فقدان قدرت و روحیه کم، ترس، عصبانیت، خودخواهی و شایعات.

یک بررسی از یک شرکت خدماتی نشان داد که توازن استرس مثبت با پیامدهای زیر همراه است: بهبود کیفیت، رضایت، وفاداری و بهره وری کارکنان، ارزش مشتری، رضایت و وفاداری، و سودآوری و رشد.

برخی نتایج حاصل از سرمایه گذاری در مدیریت استرس عبارتند از:

- ۱- شرکت بیمه عمر در آمریکا: کاهش ۲۲ درصد غیبت، افزایش ۳ درصد بهره وری، بهبود نگرش کارکنان نسبت به کار و سرپرستان
- ۲- شرکت جانسون و جانسون: یک میلیون دلار هزینه های کمک درمانی سالانه
- ۳- جنرال موتورز: کاهش ۴۰ درصد غیبت و کاهش ۶۰ درصد هزینه پزشکی
- ۴- کندکوت: کاهش ۶۰ درصد غیبت و کاهش ۵۵ درصد هزینه های پزشکی
- ۵- تلفن نیویورک: ۲/۷ میلیون دلار سرمایه گذاری در سال
- ۶- پست انگلیس: کاهش غیبت، افسردگی، اضطراب و افزایش خود احترامی
- ۷- براون باوری: کاهش غیبت از ۱۴ درصد به ۴ درصد، جابجایی کارکنان از ۳۹ درصد به صفر، افزایش سطح خدمات از ۲۵ درصد به ۹۸ درصد، کاهش تصادفات از ۳۵ درصد به صفر و کاهش ۱۲۰ درصد هزینه های تولید.
- ۸- بلیسن ون اجترن: ۳۰ درصد کاهش غیبت کارشناسان
- ۹- بود هیرلین: کاهش شکایات از شغل و روابط کاری، کاهش ۲۶ درصد غیبت کارشناسان
- ۱۰- دارویی زنکا: افزایش ۱۵ درصد تا ۲۰ درصد سلامت عمومی
- ۱۱- زیمنس آتا: کاهش غیبت از ۱۴ درصد به ۷ درصد
- ۱۲- شل (بلژیک): کاهش غیبت از ۷ درصد به ۳ درصد
- ۱۳- دارویی جانس: کاهش غیبت از ۴/۳ درصد به ۳/۴۵ درصد

استراتژیهای مدیریت استرس

- ۱- **تعهد مدیریت ارشد:** نحوه ارتباط با سرپرست، مهمترین منبع استرس در ۶۰ الی ۷۵ درصد کارکنان

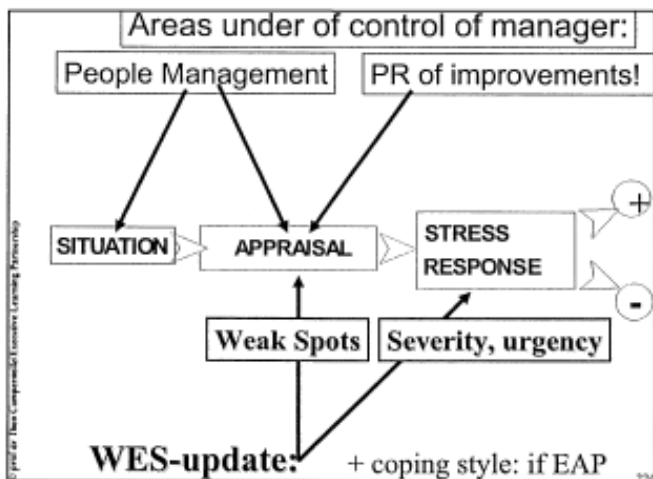
است. همبستگی مثبت بین سبک رهبری مقتدرانه با غیبت و تنیدگی شغلی و همبستگی منفی بین سبک رهبری حمایتی با غیبت و تنیدگی شغلی، همچنین حرکت به سوی رهبری مشارکتی با کاهش ۴۰ درصد غیبت (از ۱۵ درصد به ۹ درصد) همراه بوده است.

۲- احساس مسئولیت مدیریت و سازمان: استرس ناشی از کوتاهی کارکنان نیست، بلکه ناشی از سیاستها و تدابیر مدیریت است.

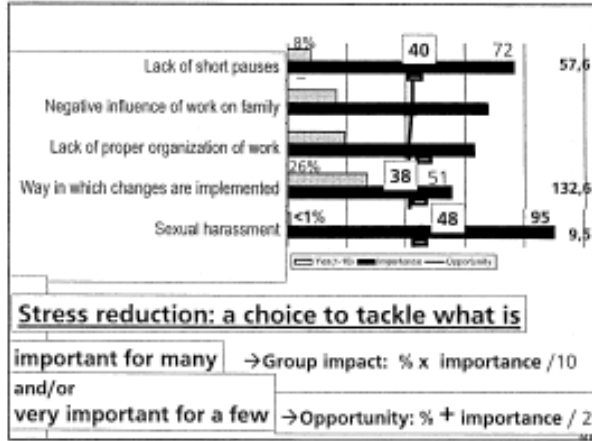
۳- ادغام مدیریت استراتژیک در مدیریت سازمان: باید توجه داشت که برنامه های خاص یا مجزا و غیر مرتبط، ائتلاف وقت و پول هستند. این برنامه ها به عنوان عاملی خارجی محسوب شده و از سوی سازمان رد می شوند. اگرهم پذیرفته شوند، اجرای آنها به طول نمی انجامد. توصیه اکید آن است که مدیریت استرس باید با اقداماتی که مدیریت در حال حاضر به آن مشغول است، تلفیق شود. امور مربوط به استرس باید در اولویت مدیریت قرار گیرد و در کارهایی که مدیریت به آنها افتخار می کند متوجه آن است و امکان ارزیابی آن وجود دارد، تلفیق گردد.

۴- تاکید بر توازن استرس منفی و استرس: توجه داشته باشید که نمی توان با استرس جنگ کرد فقط می توان آن را مدیریت کرد و لذا باید به علایم آن حساس شد. علایم استرس در فرآیندها (عملکردهای ضعیف) شکست سیستم ها، کاهش بهره وری و رفتارها قابل ملاحظه اند.

۵- سنجش و ارزیابی: سطح استرس، نه بوسیله یک پژوهشگر، کارشناس یا فرد حرفه ای، بلکه توسط مدیر باید همواره مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرد. البته اگر به راه حل یا علاج کار دسترسی ندارید، به فکر پیدا کردن بیماری نباشید. این پژوهش باید با اندیشه اداره یا مدیریت استرس صورت پذیرد. بین ۱۰ تا ۵۰ پرسش برای تهیه پرسشنامه مناسب به نظر می رسد، به نحوی که برای کارکنان با تحصیلات



شکل ۱-



شکل - ۲

حداقل و محدود، به سهولت قابل تکرار باشد و بتوان نتایج آن را به سرعت استنباط نمود (مثلاً همان روز). همچنین گزارش تهیه شده توسط مدیریت و کارکنان به آسانی قابل درک باشد. مجدداً تأکید می‌شود، سنجش متغیرهایی که در کنترل مدیریت نیست، ضروری نخواهد بود. شکل شماره ۱، حدود یا حیطه قابل کنترل مدیریت را نشان می‌دهد. شکل شماره ۲ نیز نمونه‌ای از خلاصه تحقیق انجام شده در زمینه مدیریت استرس را نشان می‌دهد.

- 1- Corporate stress should be in the hands of management
- 2- Prof. Theo Compernelle
- 3- Vrije University, Netherlands
- 4- Humanitarian Values
- 5 - Corporate Brain Disorder

کار و ارزش انسان: مسیر زندگی خود را تغییر دهید^۱

دکتر تونی هامفریز^۲

مشاور روانشناس بالینی و استاد دانشگاه^۳

کالج کورک در ایرلند^۴

مقدمه

پرسشهای اساسی این گفتار آن است که آیا کار ما را کنترل یا ما کارمان را کنترل می‌کنیم؟ آیا احساس ارزشمندی با کار ارتباط دارد؟ آیا کار ما را به ایجاد استرس مرتبط با کار هدایت می‌کند؟ این مقاله محیط‌های کاری را از نظر روانشناسی بررسی می‌کند. ابتدا رفتارهای پنهان ناشایست و رفتارهای شایسته‌ای که کمتر رخ می‌دهد مطرح شده و نیازهای انسان در محیط کار تشریح می‌گردد. پس از آن رفتارها و معیارهای اعتیاد شغلی مطرح می‌شود و نتیجه این اعتیاد شغلی که تنیدگی در کار است، مورد بحث قرار می‌گیرد.

روانشناسی در کار

- در محیط‌های کاری رفتارهای پنهان غیرانسانی و غیراخلاقی رخ می‌دهد. از جمله این رفتارها می‌توان به این موارد اشاره کرد: نفرت، حسادت، رقابت، خشونت، کنترل، تنبیه برای شکست، پاداش بیش از حد، انتظارات غیرواقعی، سرزنش، دشمنی، انتقاد غیرمنصفانه، تحقیر.
- در مقابل در محیط‌های کاری رفتارهای انسانی موثر و ضروری کمتر به چشم می‌خورد؛ رفتارهایی مانند: حس تعلق، توجه، تقدیر، پذیرش، حمایت، عدالت، مراقبت، توجه به نیازها، فرصت تجربه و استفاده از قابلیت‌ها.
- ریشه رفتارها نوعی ابراز خودپسندی یا منیت است که فقط به محیط کاری مربوط نمی‌شود، بلکه در همه روابط اجتماعی نظیر: خانه، مدرسه، کلاس، جامعه، مذهب و فرهنگهای جوامع قابل مشاهده است. شرایط و رفتارهایی مانند: خستگی از کار تکراری، نیروی مازاد بودن، شرایط بد محیط کار، فقدان قدردانی، حقوق کم، اخراج ناعادلانه، سبک مدیریت خشونت‌آمیز، عدم ارتقاء، تاکید بیشتر روی سود،

ساعات کار طولانی، فقدان تسهیلات رفاهی، نابرابری

- بطور کلی ابراز وجود یا قدرت (البته بستگی به شرایط دارد)؛ تهدید، ترس، عصبانیت، مورد سوء استفاده قرار گرفتن، عدم اعتماد که در واقع نوعی سبک زندگی پر از فشارهای روحی را در پی دارد.

نیازهای روانی در کار

شماری از نیازهای اساسی انسان در محیط کار که ریشه های روانی دارند عبارتند از:

خود احترامی^۵ با نوعی رفتار سایه یا پنهان: زمانی که انسان تهدید شود، این احساس ظهور می یابد. **حس تعلق؟** همه دوست دارند که به جایی یا کسی تعلق داشته باشند، اعم از تعلق به شریک یا همراه زندگی، خانواده، گروه یا محل کار. هم تعلق زیاد و هم فقدان تعلق موجب یاس و ناامیدی است. بنابراین باید در احساس تعلق انسان، توازن کافی برقرار شود. انسان نمی تواند به چیزی تعلق داشته باشد که نمی خواهد.

به علاوه، هیچ وقت نباید به سیستم یا جایی تعلق کامل یافت. جایی که شما به آن تعلق دارید، باید همیشه ارزش، منزلت و شأن شما را قدر بدانند، به این منظور ابتدا باید یک قلمرو تعلق یافت، جایی که هیچ کس نمی تواند شما را از آن حذف یا جدا کند.

خود آگاهی^۶: برای تغییر جهان باید از خود شروع کنیم، و مطلب مهم در این زمینه قصد یا اراده است. قصد یا اراده باید توسط خودمان درک شود و نمی توان آن را به دیگران واگذار کنیم. این مسئولیت ما است، شما و ما است، اگر بتوانیم در وجود خود دیدگاه متفاوت ایجاد کنیم دنیای اطراف را تغییر خواهیم داد.

خود بازسازی^۷: انسانها از امکانات بالقوه ای برخوردارند، از جمله فیزیکی، احساسی، هوشی، رفتاری، اجتماعی، روحی (معنویت) و نوآوری. بازسازی خود به معنی کشف قابلیتها (داشته ها) است. به این ترتیب است که کشف دیگران مقدور می شود.

بیگانگی از خود^۸: کار می تواند یک شخص را با طبیعت، ماهیت و قابلیت های خود بیگانه سازد و برخی محیط های کاری حضور انسانیت را کم رنگ تر می کند. اغلب، ماهیت کار، انسان را از ماهیت خود دور می کند. مفاهیمی چون فرآیند، روش، مدل، پروژه که بر زبان های ما جاری است و تعیین کننده این است که ما چگونه روابط خود را با جهان تشریح می کنیم، اینها سعی می کنند افراد و رفتارهای آنان را، بدون توجه به تمایلات انسانی استاندارد کنند.

صفات انسانی^۹: صفات انسانی در محیط کار بسیار پیچیده و تشریح و تحلیل آنها دشوار است. اما شما خیلی زود مفهوم "قدرت" و اثر آن را حس می کنید. در شرایطی که صفات مثبت رایج باشد، چیزهای جالبی می تواند در محیط کار رخ دهد، همچنین بر سرکار آمدن لذت بخش خواهد بود، زیرا جو همراه با نشاط است و از شما استقبال می کند. صفاتی مانند توجه، مهربانی و آواری از جمله این

صفات محسوب می شوند. زمانی که صفات انسانی منفی رواج دارد، فرد از تصور حضور بر سر کار احساس ناخوشی می کند. صفات منفی، محیط خصمانه برای شان، استعداد و هویت فرد فراهم می سازد. فرهنگ های کاری: محیط های کار از فرهنگ های متفاوتی برخوردارند. مثل فرهنگ نظامی (ارتش)، ورزشی، اجتماعی، مکانیکی، حیوانی و فرهنگ انسان محوری. کارکنان فرهنگی را ترجیح می دهند که با ماهیت انسانی و هویت ملی آنها سازگار باشد.

باورهای سازمانی: در فرهنگ انسان محوری باید به این موارد توجه کرد: طبیعت انسان، طبیعت روابط انسان، سبک مدیریت، رابطه سازمان با اعضا و جامعه، خانواده، سبک زندگی، معنویت، آسیب پذیری.

اعتیاد شغلی^{۱۱}

گاه انسانها کارزده شده و به سازمان و شغل خود معتاد می شوند. شماری از رفتارهایی که بیانگر اعتیاد به کار است عبارتند از:

- به تقاضاهای شغلی نمی توانند «نه» بگویند.
- هر هفته بین ۶۰-۸۰ ساعت کار می کنند.
- به ندرت به تعطیلات می روند.
- تغییر کار برایشان مشکل است.
- کارها را به خانه می برند و در تعطیلات آخر هفته هم کار می کنند.
- مسائل کاری مشغله های فکری آنان می شود.
- در محاوره های اجتماعی، معمولاً مباحث شغلی مطرح می شود.
- بخاطر تعهدات شغلی، دچار سوء تغذیه می شوند.
- به واسطه الزامات شغلی از تعطیلات خود استفاده نمی کنند.
- همیشه در خدمت شغل خود هستند.
- دیگران بویژه همکاران، می توانند از طریق تلفن با او بهسولت تماس برقرار کنند.
- به خاطر شرایط شغلی، به روابط مهم زناشویی و خانوادگی کمتر توجه می کنند.
- تحمل انتقاد ندارند.
- از خود انتظارات غیرواقعی دارند.
- برای موفقیت از خود مایه می گذارند.
- از شکست بیم دارند.

تنیدگی در کار

نهایت اعتیاد شغلی، تنیدگی^{۱۲} در کار است. تنیدگی نتیجه تلاش افرادی است که برای مقابله با

انتظارات متعدد داخلی و خارجی آستین های خود را بالا زده اند. علائم و عوارض تنیدگی در کار عبارتند از:

- غیبت
- خستگی جسمی
- مشکلات تغذیه (کم خوری یا پر خوری)
- شکایت از دردهای جسمی (درد سینه، پشت، سر)
- وابستگی به مواد مخدر (الکل، نیکوتین، ضد اضطراب)
- بدبینی و اعتقاد به سرنوشت
- ضعف انگیزه
- بی خوابی
- طرز تلقی تدافعی در کار
- روابط بد با همکاران
- از دست دادن خود احترامی
- از دست دادن انگیزه برای پرورش خویش
- کاهش درگیری در زندگی
- از دست دادن نوآوری
- کج خلقی و زود رنجی

جمع بندی

خلاصه اینکه ایجاد تعادل در میزان وابستگی و درگیری با کار و زندگی ضروری است. اعتیاد شغلی موجب می شود زندگی از قلمرو خود خارج شده و نهایتاً به تنیدگی بیانجامد. تعادل در کار و زندگی با سلامتی فرد همراه است و باید آن را حفظ کرد. علاوه بر این سازمانها نیز باید از این تعادل و توازن حمایت و پشتیبانی کنند.

- | | |
|-------------------------------------|------------------------|
| 1- Work Worth: Take back your life | 7- Self Knowledge |
| 2- Dr. Tony Humpherys | 8- Presence |
| 3- Consultant Clinical Psychologist | 9- Suffocation of Self |
| 4- Lecture, College Cork, Ireland | 10- Work Ethos |
| 5- Self Esteem | 11- Job Addiction |
| 6- Belonging | 12 -Burnout |

خلق یک فرهنگ گسترده: مدیریت تنوع فرهنگی^۱

مایک استیمسون^۲

عضو هیات علمی MCE، انگلیس^۳

مقدمه

فرهنگ به الگوی فکر مشترک افراد جامعه اطلاق می شود که امروزه اهمیت ویژه ای در اثربخشی جوامع و سازمانها کسب نموده است. در این مقاله پس از بیان تعریف و مفهوم فرهنگ، ویژگیهای مدیران بین المللی مورد بحث قرار می گیرد. این ویژگیها عبارتند از: مهارتهای روابط انسانی، آشنایی و حساسیت نسبت به فرهنگها، انعطاف پذیری و سازگاری و اداره موثر جلسات. در ادامه نظریه و خلاصه یافته های هافستد^۴ و پنج مولفه ای که فرهنگهای جوامع را از هم متمایز می سازد مطرح می شود. سپس مفهوم کلیشه سازی و طبقه بندی فرهنگها تشریح می شود و در پایان مولفه های فرهنگ سازمانی مورد بحث و بررسی قرار می گیرد.

تعریف و مفهوم فرهنگ

فرهنگ، معانی مشترک یا الگوی یکسان تفکر و رفتار است که به ما می گوید به چه چیزهایی توجه کنیم، چگونه واکنش نشان دهیم و به چه چیزهایی بها بدهیم. در واقع فرهنگ را می توان نوعی نرم افزار ذهنی^۵ قلمداد کرد که به رفتار و نگرش افراد جهت می دهد. جین مانت^۶ در خصوص اهمیت فرهنگ می گوید: «اگر مجبور بودم که دوباره شروع کنم از فرهنگ شروع می کردم».

ویژگیهای مدیران بین المللی

مدیرانی که در عرصه تجارت و صنعت کشورها فعالیت می کنند و معاملات و عملیات را بین کشورها اداره می کنند، باید از قابلیتهای ویژه ای برخوردار باشند. از جمله این مهارتها می توان به مهارتهای روابط انسانی، آشنایی و حساسیت نسبت به فرهنگها، انعطاف پذیری و سازگاری و اداره موثر جلسات اشاره نمود که هر یک به اختصار شرح داده می شود.

مهارتهای روابط انسانی: این مدیران باید از مهارتهای شنیدن موثر، ابتکار عمل و شروع کننده تعامل

در شرایط متفاوت، اصلاح زبان مناسب با نگرش شنونده، درک و رفع سوء تفاهات در ارتباطات و قابلیت اعمال نفوذهای مقتضی با شرایط را برخوردار باشند.

حساسیت بین فرهنگی: مدیران بین المللی باید بتوانند رفتارهای خود را با محیط های مختلف تغییر و تطبیق دهند، عقاید مختلف را درک کنند و به آنها احترام بگذارند، در تیمهایی که اعضای آنها از فرهنگهای مختلف هستند به نحوی موثر همکاری کنند، از فرهنگ خود و سابقه آن آگاهی داشته و از آثار آن مطلع باشند.

انعطاف پذیری و سازگاری: مدیرانی که در سطح جهان مسئولیتهایی عهده دار می شوند، لازم است برای یادگیری رویکردهای جدید آمادگی داشته باشند. مایل به تقبل ریسک باشند و از منابع در دسترس به نحوی خلاق بهره گیری نمایند، همچنین بتوانند در فرآیند تغییر و فعالیتهای روزانه آموخته های خود را توسعه دهند.

اداره موثر جلسات: اداره موثر جلسات در صحنه بین المللی مستلزم جهت گیری رفتارها به الگوهای غیررسمی (نه رسمی)، روابط (نه وظایف)، زمان تقریبی (نه مهم تلقی کردن زمان) بحث در مورد اطلاعات (نه مبادله اطلاعات) و اتخاذ تصمیم (نه واگذاری تصمیم) است.

نظریه و یافته های هافستد^۷

به نظر هافستد فرهنگ عبارت است از: برنامه ریزی جمعی ذهن که گروههای انسانی را از یکدیگر متمایز می سازد. او معتقد است فرهنگ جوامع از نظر پنج مولفه زیر با یکدیگر متفاوت است.

- فاصله قدرت^۸: تحمل نابرابری اجتماعی شامل روابط و اقتدار در جوامع
- گروه گرایی - فردگرایی^۹: عادات مردم برای پذیرش روابط و اقدامات جمعی در مقابل روابط و اقدامات فردی
- مردانگی - زنانگی^{۱۰}: اهمیت حرفه و پول در مقابل اهمیت اجتماعی، روابط، همدردی و نوع دوستی
- اجتناب از عدم اطمینان^{۱۱}: نحوه برخورد با عدم قطعیت محیطی
- گرایش بلندمدت یا کوتاه مدت^{۱۲}: احترام به سنتها و افق تفکر در جوامع

فرهنگ و کلیشه سازی

هر نگرشی که ما درباره فرهنگ داریم تا حدود زیادی متأثر از دیدگاه ما از فرهنگ خود است. در واقع ما برداشتی که از فرهنگ خود و آثار آن داریم فرهنگ سایر کشورها را ارزیابی می کنیم. این نگرش که به کلیشه سازی معروف است مانع تحلیل درست و برخورد صحیح با فرهنگ سایر کشورها است. بهتر

است در مواردی این سه سوال را از خود پرسیم؟

- من فرهنگ دیگر را چگونه می بینم؟

- آنها فرهنگ من را چگونه می بینند؟
- چگونه می توانم برداشتهای متفاوت را رفع نمایم؟

فلوریس مالجرز^{۱۳} رئیس هیات مدیره شرکت یونی لور^{۱۴} تجربه خود را در برزیل چنین شرح می دهد: در آن بخشی از گیتی، شما باید ایده های مدیریت را از نحوه رقص مردم استنباط کنید. رقص برزیل که سامبا نام دارد، روش مدیریت خاصی را دیکته می کند، دو قدم به جلو و یک قدم به عقب. شرکت هایی که نگرش کوتاه مدت دارند، نمی توانند این دیدگاه را تطبیق دهند. آنها یا در رقص شرکت نمی کنند، چون به نظرشان پرخطر و ریسکی است و یا ترجیح می دهند ابتدا بنشینند و هنگامی که موقع «یک قدم به عقب» شد در رقص مشارکت کنند.

طبقه بندی فرهنگها

فرهنگها را می توان به شیوه های مختلف طبقه بندی نمود. یکی از طبقه بندی ها، ماهیت فرهنگ از لحاظ ضعف یا قوت است.

• **فرهنگ ضعیف:** روابط و وظیفه ای، حبس و نگهداشت اطلاعات، تاکید بر برنامه ریزی، تعامل اندک است.

• **فرهنگ قوی:** روابط تخصصی و شبکه ای، تبادل دیدگاهها، تغییر برنامه ها، جریان اطلاعات و بحثهای چند جانبه بیشتر متد اول است.

یک طبقه بندی دیگر بر اساس بعد زمان و نحوه برخورد جوامع با بعد زمان است. که به دو نوع چند بعدی و یک بعدی طبقه بندی می شوند.

• **چند بعدی:** در این فرهنگ ها زمان سیال و نامحدود است. دیگران می توانند منتظر بمانند، حوادث قابل کنترل نیست، چند کار در یک زمان انجام می شود و دستور کار به ترتیب دنبال نمی شود.

• **یک بعدی:** در این فرهنگ ها زمان منبع کمیاب تلقی شده و باید با کارایی استفاده شود. معمولاً در یک زمان مشخص یک کار صورت می گیرد، برنامه زمانی جدی تلقی شده و قطع کارها معمولاً چندان قابل تحمل نیست.

مولفه های فرهنگ سازمانی

همانگونه که یادآور شد، فرهنگ مفهومی پیچیده دارد و از این رو به سهولت قابل تشخیص و ارزیابی نیست. برخی از مولفه هایی که می توانند مدیران را در درک و شناخت فرهنگ سازمان یاری دهند عبارتند از:

- **نمادها**^{۱۵}: اشکال، تصاویر، نحوه آرایش و معماری محیط کار بیانگر باورهای نهفته افراد و تصمیم گیرندگان است.
- **تشریفات**^{۱۶}: مراسم رسمی و غیررسمی بر خاسته از سنتها و عرف است که نشان دهنده الگوی تفکر و نگرشها است.
- **ساختارها و سیستم ها**: سیستم ها در واقع باورهای قطعی تصمیم گیرندگانند، که برای استقرار و دوام در فرآیندهای رسمی تعبیه می شوند.
- **مهارتها**: مهارتهای بارز مدیران و افراد بیانگر اهمیت آنها از دیدگاه کارکنان و الزامات محیطی است.
- **برندگان**: افرادی که قهرمان تلقی می شوند، بر اساس تعابیر فرهنگی برنده هستند.
- **ارزشها**: ارزشها بیانگر نوع تصمیمات در سازمانند و نشان می دهند که چه چیزی خوب و چه چیز بد است.

1- Building an inclusive culture: Managing Cultural Diversity

2- Mike Stimson

3- MCE Faculty Member, UK

4- Hofstade

5- Mental Software

6- Jean Monnet

۷ خوانندگان گرامی می توانند برای مطالعه بیشتر در این زمینه به این منبع رجوع کنند: شریف زاده، فتاح و مهدی کاظمی، مدیریت و فرهنگ سازمانی، نشر قومس ۱۳۷۷

8- Power Distance

9- Collectivism-Individualism

10- Masculine-Feminine

11- Uncertainty Avoidance

12 - Long vs short term orientation

13- Floris Maljers

14- Unilever

15- Symbols

16- Rituals

هدایت بازی مدیریت استعدادها^۱

کندی آلبرتسون^۲

مقدمه

این مقاله تجربه شرکت بی پی^۳ را در زمینه برنامه های پرورش مدیران گزارش می کند. وارن بنیس دانشمند و محقق برجسته مدیریت، شرکت یادشده را از نظر برنامه های پرورشی مدیران، جزء ۱۵ شرکت برتر جهان می داند. در این مقاله ابتدا کلیات برنامه تقویت رهبری از طریق ارزیابی و پرورش معرفی می شود. سپس سازوکار پرورش استعدادهای شایسته بحث می شود و در ادامه برنامه ریزی جانشینی مدیران و کسب حمایت های مدیریت ارشد مورد بررسی قرار می گیرد. در بخش پایانی عوامل کلیدی موفقیت و آموخته های این برنامه تشریح خواهد شد.

برنامه تقویت رهبری از طریق ارزیابی و پرورش^۴ طراحی و اجرای این برنامه در شرکت بی. پی با اهداف زیر انجام گرفت:

- تعیین و ارزیابی نه قابلیت رهبری
- استاندارد کردن فرآیند کار و رعایت عدالت
- استقرار معیارهای قابل سنجش در سراسر سازمان
- امکان بازخور عمیق از برنامه های پرورش مدیران
- پیوند دادن بازخور با برنامه های اجرایی (بازخور به افراد باید با برنامه های اجرایی همراه باشد).
- تلفیق با اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد سیستم موجود
- شناسایی استعدادهای رهبری در فرآیندهای افقی سازمان

قابلیتهای رهبری یادشده عبارتند از:

- ۱- مراعات همه جوانب کار
- ۲- تاثیرگذاری و نفوذ استراتژیک

۳- مفهوم سازی استراتژیک (تفکر استراتژیک)

۴- عاقلانه و مصمم اقدام کردن

۵- تیم سازی

۶- هوشیاری و تیزفهمی محیطی

۷- رهبری و هدایت تغییرات و تحولات

۸- هم راستا سازی منابع (سازگار نمودن)

۹- شکل دهنده و ترغیب کننده عملکرد

ویژگیهای هر فرد از نظر عوامل یادشده، با استفاده از رنگ آمیزی، ارزیابی و مشخص می شود (شکل شماره ۱) و بر این اساس قابلیتهای فرد در سه گروه زیر طبقه بندی می شود.



Strength/Potential Strength

Clear indication that the individual demonstrates real power in this competency, which enhances their performance. May need rounding at higher levels of responsibility, however, overall impact for current level of responsibility was powerful.



Development Need

Level of competence probably sufficient for current level of responsibility, however, will need to be strengthened for higher levels of responsibility. Strengthening this competency would enhance performance in their current role.



Weakness/Potential Weakness

Indications that the individual has limitations in this area which are/or could have a significant impact on their performance particularly at higher levels of responsibility. Development will be key to removing this potential barrier to performance.

شکل شماره ۱

۱- **نقاط قوت:** شخص در این قابلیتها، توانمندی آشکار و بارز از خود نشان داده است و تاثیر آنها در مسئولیت فرد مشهود است.

۲- **مستلزم پرورش:** حدی از قابلیت که برای سطح یا شغل فعلی مناسب است، اما تقویت آنها برای پذیرش مسئولیتهای بالاتر ضروری است. البته تقویت این قابلیتها عملکرد شخص را در شغل فعلی نیز افزایش می دهد.

۳- **نقاط ضعف:** محدودیتهای فرد در بخشی از قابلیتها که در ایفای مسئولیتهای بالاتر موثرند. برنامه پرورش برای حذف یا کاهش این موارد لازم است، چون موانعی بالقوه برای عملکرد فرد تلقی می شوند.

ارزیابی فوق توسط گروهی از افراد، متشکل از استاد یا مربی (داخلی یا خارجی)، متخصصان منابع

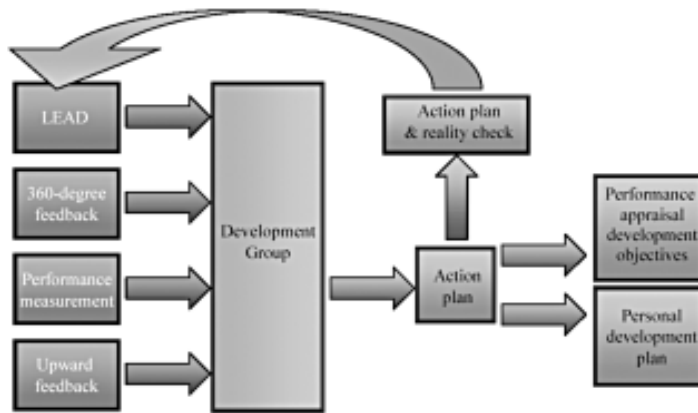


شکل شماره ۲

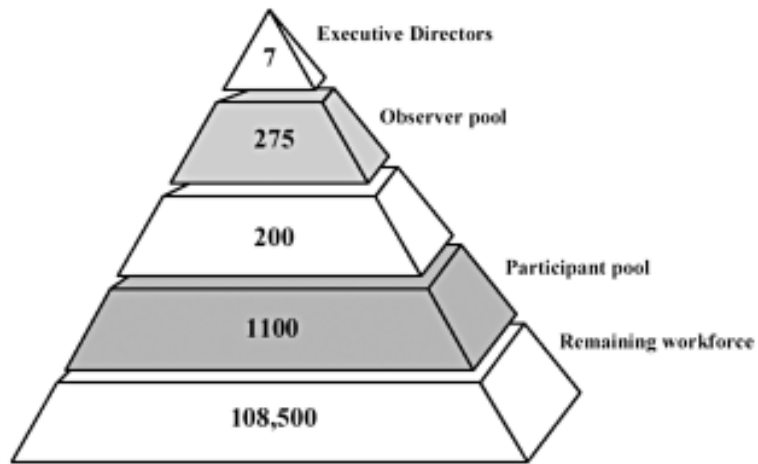
انسانی، مدیران اجرایی و افراد دیگری که در پرورش فرد نقش دارند، صورت می پذیرد. یکی از ویژگیهای این برنامه پیوند برنامه ارزیابی با برنامه پرورش است. چنانکه شکل شماره ۲ نشان می دهد، برنامه های عملی توسعه و پرورش مدیران بر اساس سیستمهای بازخورد ۳۶۰ درجه، عملکرد فرد ارزیابی شده و بازخورد برای ارتقاء تدوین می گردد. اما تعیین قابلیتها و تشخیص میزان قابلیتهای فرد از سه جنبه (نقاط قوت، عوامل مستلزم پرورش و نقاط ضعف) به شرایط مختلف کسب و کار یا واحد کاری فرد بستگی دارد. در واقع در شرایط مختلف، قابلیتهای متفاوتی اهمیت می یابد. مثلاً:

- ۱- در حالت دگرگونی اساسی (قابلیتهای ۱، ۷، ۸، ۹)
- ۲- رئیس شعبه یا واحد سازمان در کشور (قابلیتهای ۱، ۴، ۲، ۶)
- ۳- مرحله شروع یا راه اندازی پروژه (قابلیتهای ۷، ۳، ۵، ۹)
- ۴- در جریان مشارکتهای بین شرکتی مثل تاسیس شرکتهای چند ملیتی یا ادغام شرکتهای (قابلیتهای ۳، ۴، ۱۸)
- ۵- در شرایط رشد و توسعه فعالیتهای شرکت (قابلیتهای ۵، ۹، ۲، ۸)

ضمناً اهمیت قابلیتها نیز در شرایط مختلف متفاوت است و می توان به آنها وزن داد. قابل توجه است که شرکت بی پی این برنامه را برای پرورش استعدادها موجود بکار برد نه برای گزینش یا انتخاب مدیران. براین اساس نگاه جمعی به قابلیتهای نهفته در استعدادهای موجود حائز اهمیت است، شکل شماره ۳ از این دیدگاه ترسیم شده است. چنانکه شکل شماره ۴ نشان می دهد، تعداد



شکل شماره ۳



شکل شماره ۴

۱۱۰۰ نفر در برنامه فوق شرکت کرده‌اند. این برنامه توسط ۷ نفر از مدیران ارشد و ۲۷۵ نفر از کارشناسان انجام می‌گیرد.

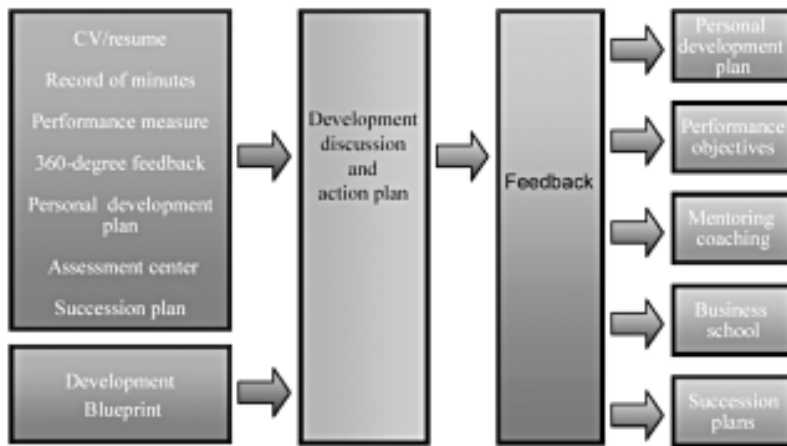
پرورش استعداد های شایسته

استعداد های شایسته به افرادی اطلاق می‌شود که قابلیت های بالقوه ای دارند و مناسب مشاغل مهم مانند عضو هیات مدیره، مدیریت ارشد و مدیریت اجرایی هستند. این مشاغل در مجموع ۲۵۰ پست سازمانی را در بر می‌گیرد. برای این عده برنامه خاص پرورشی تنظیم شده است که مدت تربیت و

پرورش هر گروه ۵ سال است. بنابراین زمان برنامه برای مدیران یاد شده ۲۰ سال به طول می انجامد. برنامه پرورش مدیران بر اساس نتایج حاصل از ارزیابی نظامهای مختلف و منابع متعدد به شرح زیر صورت می پذیرد:

- ۱- اطلاعات شخصی CV/resume
- ۲- گفتگوی ۱۰ دقیقه ای Record of minutes
- ۳- ارزیابی عملکرد Performance measure
- ۴- بازخور ۳۶۰ درجه (خود، همکار، رئیس و تیم) 360-degree feedback
- ۵- برنامه پرورش فردی Personal development plan
- ۶- مرکز ارزیابی Assessment Center
- ۷- برنامه جایگزینی یا جانشینی Succession Plan

چنانکه شکل شماره ۵ نشان می دهد، پس از ارزیابی نتایج مزبور، ضمن بحث و گفتگو با فرد برنامه اجرایی پرورش تنظیم می شود که شامل برنامه پرورش فردی، اهداف عملکرد، استادی یا مربی گری، دوره های آموزش رسمی در مدارس مدیریت و برنامه های جانشینی است.



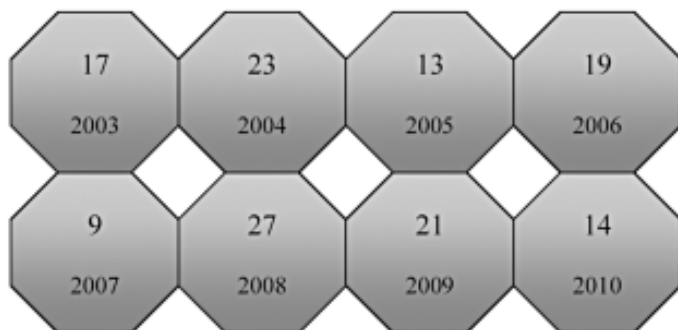
شکل شماره ۵

برنامه ریزی جانشینی مدیران:

پرورش های سرنوشت ساز و مهم برای سازمان این است که چه کسانی می توانند جانشین رهبران فعلی شوند؟ آیا آنان به خوبی تربیت شده اند و آمادگی لازم را برای جانشینی رهبران فعلی کسب نموده اند؟ و مهمتر از آن اینکه آیا این عده به اندازه رهبران شرکتهای رقیب آمادگی یافته اند؟ اگر رقبای شمار رهبران قوی تری داشته باشند پیشی گرفتن از آنها برای شما دشوار خواهد بود. به همین دلیل

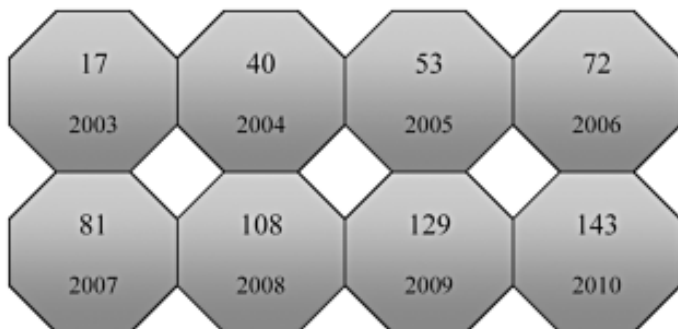
پیش بینی تعداد رهبران مورد نیاز در سنوات آتی ضروری است. به عنوان مثال، چه درصدی از رهبران در ۱۰ سال آینده به سن ۶۰ سالگی خواهند رسید؟ البته به این برآورد باید مرگ زودرس، تغییر شغل و احتمالات دیگر را نیز اضافه نمود.

شکل های شماره ۶، ۷، ۸ و ۹ چنین برنامه ریزی را برای شرکت بی پی نشان می دهد. به عنوان مثال،



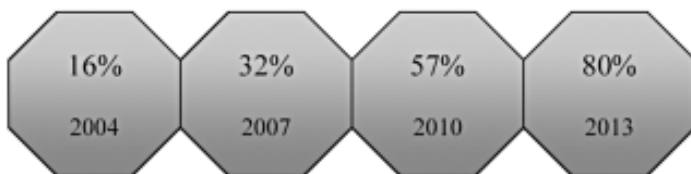
Top 250 leadership

شکل شماره ۶



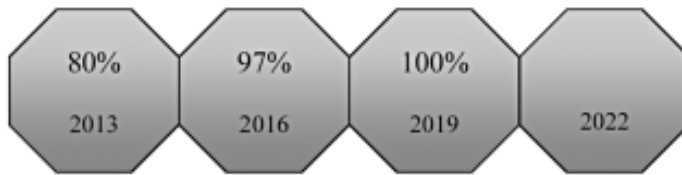
Top 250 leadership

شکل شماره ۷



Percent of top 250 leadership that will reach retirement age 60 in the next ten years

شکل شماره ۸



Percent of top 250 leadership that will reach retirement age 60 in the next ten to twenty years

شکل شماره ۹

پیش بینی می شود در سال ۲۰۰۷، ۹ نفر به سن بازنشستگی برسند و با احتساب تعداد افراد مشابه از سال ۲۰۰۳ تا این هنگام، تعداد ۸۱ رهبر باید تربیت شود، یعنی ۳۲ درصد کل رهبران فعلی. گفتنی است مرکز ارزیابی ابزار موثری است که می توان برای ارزیابی افراد جایگزین از آن استفاده کرد. البته نمودارهای جایگزینی و کار راهه شغلی مدیران نیز برای برنامه ریزی جانشینی مورد استفاده قرار می گیرند.

کسب حمایت های مدیریت ارشد

پشتیبانی واقعی مدیریت ارشد در توفیق چنین برنامه ای ضروری است. در شرکت بی پی مدیریت ارشد از طریق ارتباطات همه جانبه (از جمله ارتباطات الکترونیکی)، یادداشت کتبی مدیرعامل در گزارش سالانه، انعکاس دیدگاهها در نشریات داخلی و خارجی، ملاقاتهای غیررسمی و رسمی با استعدادهای رهبری (مانند ضیافت شام یا نهار)، اعطای تقدیرنامه به مجریان و ارزیابان، حضور در برنامه ها و مراسم، تقبل مسئولیتهای مربی گری، سرپرستی کمیته یادگیری عملی، تصویب برنامه پرورش فردی و اداره برخی فرآیندها مانند فرآیند برنامه ریزی جانشینی، بر مشروعیت برنامه مورد بحث افزود و در عمل، برنامه یاد شده را مورد حمایت قرار داد.

عوامل کلیدی موفقیت و آموخته های آن

انجام موفقیت آمیز این برنامه بدون تخصیص منابع کافی مقدور نمی باشد. شرکت بی پی سرمایه گذاری قابل توجهی در این برنامه انجام داده است. در انگلستان تعدادی از شرکتهای ۱۵ میلیون پوند ما به التفاوت هزینه پروازهای کلاس تجاری با کلاس اقتصادی را تقبل کرده اند، حدود ۳۰۰/۰۰۰ پوند برای گل کاری و فضای سبز ساختمانها و محوطه و ۱۵۰/۰۰۰ پوند برای تجهیزات پذیرایی (مثل ماشینهای صرف قهوه و آب) هزینه کرده اند. این سرمایه گذاریها برای فراهم آوردن شرایط مناسب کاری برای افراد کلیدی

سازمان، استعدادها و مدیران آنها است. چنانکه یادآور گردید، درگیری و حمایت مدیریت ارشد در این برنامه بسیار حیاتی است. در مقابل، برنامه باید به مدیرعامل و مدیریت ارشد در این برنامه اطمینان دهد که شرکت از نظر رهبری کمبودی نخواهد داشت. مدیریت منابع انسانی به عنوان مجری برنامه باید پل ارتباطی بین مدیریت ارشد و مدیران صفی باشد. البته این پل از دو طرف بنا نمی شود. قدم اول باید از طرف مدیریت منابع انسانی برداشته شود و **مدیریت منابع انسانی باید مسئولیت این ارتباط مستمر و موثر را بر عهده بگیرد.** مدیران صفی خواستار فرآیندی دوستانه و با کیفیت بالا هستند تا به قابلیت های آنها برای انجام عملکرد مطلوب تجاری بیافزاید و یا در واقع یاری گر آنها باشد.

یکی دیگر از عوامل کلیدی، ایجاد زبان مشترک در برخی فرآیندها بویژه مربی گری و برنامه های پرورش است تا مجریان و دست اندرکاران درک مشترکی از عبارات و مفاهیم داشته باشند.

آنچه بیان شد اغلب جنبه ساختاری و سیستمی داشت و اجرای موفق آن مستلزم ایجاد و رشد «فرهنگ پرورش» در سازمان است. نوعی فرهنگ که زمان صرف شده برای پرورش فردی، مربی گری و استادی در سازمان را قدر بدانند و به آن ارج نهند. یک عامل مهم دیگر **اشتیاق و علاقمندی کلیه مدیران فعلی** به این برنامه است. از مشارکت آنها باید قدردانی شود و این مشارکت نوعی پرستیژ تلقی شود. آنان نیز باید از برنامه پرورش مدیران بهره مند شوند.

طراحی فرآیندهای پرورش رهبری نباید در خلاء صورت گیرد. این همه تلاش، انرژی و منابع باید در خدمت و در راستای **استراتژی سازمان** قرار گیرد.

برنامه های مدیریت استعدادها و فرآیندهای مربوط به آن برای جذب و حفظ بهترین استعدادها ضروری است. علاوه بر این، برنامه فوق کمک می کند، تا سازمان افراد با استعداد خود را شناخته و با استفاده از این استعدادهای بالقوه از **قابلیت رقابتی** در بازار جهانی برخوردار شود.

1-Navigating the talent management game

2-Candy Albertsson

3 -BP

4 -Leadership Enhancement through Assessment and Development

مربی گری مدیران: آیا با سطوح پائین مشارکت دارید؟^۱

پائول هزل و آین گریدلر^۲

مقدمه

مربی گری یکی از رویکردهای موثر و پیشرفته برای تربیت مدیران به شمار می آید. امروزه دیگر مربی گری تنها به ورزشکاران اختصاص ندارد، بلکه اغلب سازمانها مایلند از مربیگری به عنوان قوی ترین ابزار پرورش دهنده و اطمینان بخش مدیران استفاده کنند. در این مقاله ابتدا مربی گری تعریف می شود و عناصر این تعریف تشریح می گردد و برخی رفتارهای نادرست مربیان یادآور می شود. سپس مدل‌های مختلف مربیگری توضیح داده می شود. این مدلها عبارتند از: مدل‌های گرو^۳، تروپر، سبکهای مربی گری و مراحل یادگیری. در بخش ضمیمه نیز نمونه پرسشهای مربوط به مدل گرو ارائه می شود.

تعریف مربی گری مدیران

اگر چه تعاریف متعددی برای مربی گری ارائه شده است اما به نظر می رسد این تعریف، تعریفی کامل و جامع باشد:

فرآیندی انعطاف پذیر و پرورشی که بر اساس توافقی دو جانبه بین دو نفر (مربی و تربیت شونده) جریان دارد در آن مربی با استفاده از پرسشهای تسهیل گر، اعتماد به نفس تربیت شونده را برای بهبود عملکرد خویش افزایش می دهد.

عناصری از تعریف فوق قابل توجه و مستلزم دقت نظر است. از جمله:

● **انعطاف پذیر:** فرآیند مربی گری از مرحله ای شروع و به تدریج توسعه یافته و پیچیده می شود. ضمناً در این زمینه "یک بهترین روش" وجود ندارد، بلکه کار مربی گری را می توان به شیوه های مختلف انجام داد.

- **پرورشی:** هدف از فرآیند مربی گری، پرورش و بهبود یا تقویت توانمندیهای فردی است
- **توافق دو جانبه:** هر دو طرف (مربی و تربیت شونده) با هم، آنچه که باید اتفاق بیفتد تعیین می کنند. هیچ کدام رئیس یا مرئوس نیستند. اعتماد متقابل در روابط آنان ضروری است.