

به نام خداوند جان آفرین حکیم سخن در زبان آفرین

نقش مدیریت منابع انسانی و کوچینگ در سازمان‌ها

مؤلف :

سید امیر ارفعی زرنندی

◆ سرشناسه : ارفعی زرنندی ،سید امیر ۱۳۷۴-
◆ عنوان و نام پدیدآورنده : نقش مدیریت منابع انسانی و کوچینگ در سازمانها، سید امیر ارفعی زرنندی
◆ مشخصات نشر: البرز فردیس، انتشارات یغموری ۱۴۰۰
◆ مشخصات ظاهری : ۱۲۸ص
◆ شابک : ۳-۰۰-۹۸۶۵۹-۶۲۲-۹۷۸ ISBN:
◆ وضعیت فهرست نویسی : فیبا یاد داشت :
◆ موضوع : نیروی انسانی - مدیریت --کارکنان - مریگیری -کارکنان -- مدیریت
◆ موضوع : Manpower planning Employees -- Coaching of Personnel management
◆ رده بندی دیویی : ۶۵۸/۳۰۱
◆ رده بندی کنگره : HF۵۵۴۹/۵
◆ شماره کتابشناسی ملی : ۸۴۶۳۲۷۰



نام نشر : یغموری

نام کتاب : نقش مدیریت منابع انسانی و کوچینگ در سازمانها

مؤلف : سید امیر ارفعی زرنندی

صفحه آرا : روزیتا اکبری طراح جلد : ملیکا محسن زاده.

چاپ و صحافی : موسسه فرهنگی هنری روزنه روجیم ۰۲۶۳۲۵۶۷۵۶۷

rozaneh.rojim@gmail.com

نوبت چاپ : اول ۱۴۰۰ شمارگان : ۱۰۰۰ نسخه قیمت : ۴۰۰۰۰ تومان

شابک : ۳-۰۰-۹۸۶۵۹-۶۲۲-۹۷۸ ISBN :

آدرس انتشارات: البرز، فردیس، روبروی اهری بین گلستان ۳۸ و ۴۰،

ساختمان طاهیا، طبقه اول، ۰۹۱۲۶۵۰۹۱۴۰

ISBN:978-622-98659-0-3



تقدیم به

مدیران ارجمند و گرانقدرم جناب آقای مهندس سیامک شرافتی و
جناب آقای مهندس امین نژاد که با رهنمودهای خردمندانه و
دلسوزانه خویش، راهنمای من در زندگی شغلی ام بوده اند .

سیاسگزاری

از سرکار خانم دکتر رعنا یغموری که در بررسی و گردآوری آثار و
مشاوره در امر تدوین و چاپ کتاب دلسوزانه همدل و همراه
بوده، صمیمانه قدردانم .

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۱.....	فصل اول: مدیریت منابع انسانی
۱۵.....	منابع انسانی و بروز آن طی پنج واقعه تاریخی
۱۵.....	انقلاب صنعتی
۱۵.....	نهضت کارگری
۱۶.....	نهضت مدیریت علمی
۱۶.....	روانشناسی صنعتی
۱۷.....	مکتب روابط انسانی
۱۹.....	تاریخچه مدیریت منابع انسانی در ایران
۲۲.....	فصل دوم: نقش منابع انسانی در اثربخشی سازمان‌ها و شرکت‌ها
۲۶.....	تاثیر منابع انسانی - و منابع انسانی متخصص و کارآمد
۳۰.....	تاثیر منابع انسانی - بهره‌وری مناسب از منابع انسانی در سازمان
۳۴.....	وظایف مدیر منابع انسانی
۳۵.....	عوامل مهم در گسترش نقش مدیریت انسانی
۳۶.....	وظایف مدیر منابع انسانی در سازمان
۳۹.....	راه‌های اثربخشی بیشتر مدیریت منابع انسانی در سازمان
۴۰.....	نقش مدیریت منابع انسانی در سود بخشی سازمان:
۴۳.....	مدیریت نوین منابع انسانی
۴۵.....	شش نکته مدیریتی جهت موفقیت سازمانی

عوامل موثر بر مدیریت و محیط مدیریتی.....	۵۳
عوامل درونی یا همان محیط مدیریتی داخلی سازمان.....	۵۴
عوامل بیرونی یا همان محیط مدیریتی خارجی.....	۵۶
بررسی عوامل محیطی روی مدیریت منابع انسانی.....	۵۷
مدل‌های هدایت منابع انسانی.....	۵۸
عوامل موثر بر جذب نیروی منابع انسانی.....	۵۹
مدیریت منابع مالی و عوامل اثر گذار روی آن.....	۶۰
چشم انداز سازمان.....	۶۱
ریاست و آداب و رسوم.....	۶۲
فصل سوم: چطور می‌توانیم منابع انسانی توانمندی داشته باشیم؟.....	۶۳
منابع انسانی توانمند – منابع انسانی (نیروی انسانی).....	۶۴
چگونه منابع انسانی توانمندی داشته باشیم؟.....	۶۸
توانمند سازی منابع انسانی.....	۶۸
مفهوم توانمند سازی.....	۷۰
اهمیت توانمند سازی نیروی انسانی در سازمان ها.....	۷۲
فصل چهارم: کوچینگ و نقش آن در سازمان.....	۷۶
کوچینگ و نقش آن در سازمان.....	۷۷
کوچینگ در بستر سازمان.....	۷۹
ارزش‌ها و رفتارهایی که مدیر در نقش کوچ از خود نشان می‌دهد.....	۸۰
چگونه به عنوان مدیر یک کوچ اثربخش شویم؟.....	۸۱
کوچینگ چیست؟.....	۸۴

مدیران بزرگ در نقش کوچ چه ویژگی‌هایی دارند؟.....	۸۶
از تعهد اجباری تا تعهد عاطفی.....	۸۹
تعهد سازمانی.....	۹۰
تمرین‌هایی برای درک کارکنان.....	۹۴
فصل پنجم: تمرین‌های کاربردی برای درک کارکنان	۹۷
کارکنان تان را بشناسید.....	۹۸
فعالیت‌های مربوط به جلسات.....	۹۸
گوش دادن از اعماق جان.....	۱۰۳
راه‌های پانزده گانه تقویت مهارت‌های ارتباطی.....	۱۱۶
سخن پایانی نگارنده.....	۱۲۷

امروزه به منابع انسانی سازمان بعنوان منابع ارزشمندی برای برتری در رقابت نگاه می‌کنند. بنابر این برنامه ریزی منابع انسانی در سازمان‌ها از مهمترین کارهای دست اندرکاران هر سیستم است. آموزش مهارتها، انگیزش پرسنل و چگونگی بکارگیری آنان را می‌توان عامل مهمی برای برتری در رقابت به حساب آورد. مدیریت منابع انسانی متولی تحلیل نیازهای انسانی سازمان را با توجه به شرایط متغیر و انجام اقدامات لازم برای پاسخگویی به این نیازهاست. انجام موفقیت آمیز هر کاری در سازمان، اعم از برنامه ریزی، اجرا و کنترل استراتژی‌های کلان سازمان، پیاده سازی برنامه‌های متحول و پیشبرد اهداف سازمانی بدون مدیریت و توجه جدی به منابع انسانی، امکان پذیر نخواهد بود. واقعیت این است که اگر در سازمانها از وجود انسانهای خلاق، دانشگر، فرصت شناس و تبیین گر مسائل بی بهره باشیم، بسیاری از فرصتها و موقعیتهای طلایی را از دست خواهیم داد. برای رسیدن به هدف که همان جهانی شدن و یا حتی ماندن در این سطح موجود، پرورش منابع انسانی، الزامی است و آینده صنعت پیشرفته متعلق به کسانی است که برای آن برنامه و هدف

دارند. نگاهی کوتاه بر اعصار شکار، کشاورزی، صنعتی، فراصنعتی (اطلاعات)، خرد و فرزاندگی و عصر مجازی مبین این موضوع است که نقش نیروی انسانی و مدیریت کردن آن تا چه اندازه در پیشرفت و توسعه فعالیتهای حقیقی و حقوقی در بخش‌های مختلف مؤثر بوده و خواهد بود.

لذا برآن شدیم در کتاب حاضر نکاتی در راستای عملکرد ذاتی مدیریت منابع انسانی و نقش بسیار حیاتی و ضروری آن به تفکیک کارکردی در چهار عرصه (اقتصاد، سیاست، جامعه و فرهنگ) که این چهار عرصه بهم مرتبط هستند، مطالبی را بیان کنیم تا خوانندگان گرامی در فرصت‌های محدود که در موقعیت شغلی فراهم می‌شود، با مطالعه کتاب به جایگاه پراهمیت "منابع نیروی انسانی" آگاهی یابند و در هر موقعیت کاری که هستند با ایفای نقش مؤثر، کارگشا، اثر بخش در رشد و تعالی سازمان سهیم باشند.

"ان شاء الله"

سید امیر ارفعی زرنندی

فصل اول



مدیریت منابع انسانی

آنچه که در این فصل می خوانید ؟

- تعریف منابع انسانی و تاریخچه آن.
- منابع انسانی طی چند واقعه تاریخی ایجاد شده؟
- چگونگی سیر تحول مدیریت انسانی؟
- تاریخچه‌ی مدیریت منابع انسانی در ایران؟



مدیریت منابع انسانی (HRM) Human Resource Management

مدیریت منابع انسانی محصول جنبش روابط بشری در اوایل قرن بیستم می‌باشد، زمانی که محققان شروع به مستند سازی روش‌های ایجاد ارزش‌های کسب و کار به وسیله مدیریت استراتژیک نیروی کار کردند در محیط کاری فعلی، تمام شرکت‌های جهانی بر ابقای استعداد و آگاهی نیروی کار تمرکز دارند. تمام شرکت‌ها می‌کوشند تا ترک خدمت کارکنان را کاهش دهند و آگاهی آنان را نیز ارتقا بخشند.

استخدام نیروی کار تازه نه تنها هزینه‌های بالایی به بار می‌آورد بلکه خطر آمدن افرادی را که نتوانند جای فردی را که قبلاً در آن منصب کار می‌کرد، پر کنند را افزایش می‌دهد بخش مدیریت منابع انسانی تلاش می‌کند تا با پیشنهاد دادن مزایای جذاب به کارکنان، خطر از دست دادن آگاهی را کاهش دهند. همانطور که اشاره شد مدیریت منابع انسانی در اوایل قرن بیستم پایه گذاری شد و تحت تأثیر نظریات "فردریک وینسلو تیلور" (۱۸۵۶-۱۹۱۵) قرار گرفت تیلور (پدر علم مدیریت) معتقد بود که واژه مدیریت علمی (که بعدها با واژه "تیلوریسم" بیان می‌شد) را تعریف کرد و تلاش کرد که به وسیله آن

بهره‌وری اقتصادی را در شغل‌های مولد افزایش دهد. او در نهایت یکی از اصلی‌ترین ورودی‌ها را وارد فرآیند تولید (کار) کرد و سعی در کشف بهره‌وری نیروی کار نمود شایان ذکر است که جنبش روابط انسانی از تحقیقات التون مایو و دیگران سرچشمه گرفت که مطالعات هاثورن (۱۹۳۲-۱۹۲۴) در این زمینه بسیار تأثیر گذار بود. بعدها تلاش‌های معاصر به وسیله آبراهام مازلو، کورت لوین، ماکس وبر (۱۹۲۰-۱۸۶۴) دیوید مک کلند و فردریک هرزبرگ (۱۹۹۸-۱۹۱۷) پایه‌های مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، رفتار سازمانی، تئوری سازمانی را بنا نهاد و برای مباحث علمی فضایی جدید ایجاد کرد.

در حالی که مدرک نظری کافی برای ایجاد شرایط کسب و کار به منظور مدیریت استراتژیک نیرو کار وجود داشت، تغییرات چشم‌انداز کسب و کار (اندرو کارنی و جان راکفلر) و سیاست عمومی (سیدنی وب و بیتریکه وب، فرانکلین دلانو روزولت و نیودیل) رابطه کارکنان و کارفرما را تغییر داد که این موضوع در قالب "روابط صنعتی و روابط کاری" مطرح شد.

در سال ۱۹۱۳ یکی از قدیمی ترین انجمن‌های تخصصی و مدیریت منابع انسانی، مؤسسه خبره پرسنل و توسعه با عنوان " انجمن رفاه کارکنان " در انگلستان تاسیس شد و یک دهه بعد نامش را به " مؤسسه رفاه کارکنان صنعتی " تغییر داد و دوباره در دهه بعد، پیش از نام فعلی خود، نام " مؤسسه مدیریت کار " را برگزید. همچنین در ایالات متحده، در سال ۱۹۴۵، اولین انجمن تحصیلات عالی اختصاص یافته به مطالعات محل کار (دانشکده روابط صنعتی و کاری) در دانشگاه کرنل شکل گرفت. با نزدیک شدن قرن ۲۱، پیشرفت‌های حاصله در حمل و نقل و ارتباطات، به پویایی و همکاری نیروی کار کمک کرد و شرکت‌ها به کارکنان با نگاه سرمایه‌های گران بها به جای چرخ دنده‌های یک ماشین، رویداد جدیدی را پدید آوردند.

در نتیجه " مدیریت منابع انسانی " به موضوعی مهم برای عملکرد سازمان‌ها و شرکت‌ها تبدیل شد. انقلاب صنعتی تقریباً همزمان با سایر تحولات عظیم علمی، فلسفی و سیاسی قرون هفدهم و هجدهم در اروپا به وقوع پیوست، یکی از نتایج مستقیم انقلاب صنعتی، پیدایش کارخانه‌های بزرگ در جوامع صنعتی بود که برای اولین بار

استخدام و تمرکز عده کثیری کارگر را در یک مکان و زیر یک سقف
ایجاب نمود.

از دیگر آثار نظام مهندسی جدید، بی اعتنایی به جنبه‌های عاطفی و
عدم رعایت اصول انسانی در کارخانه‌ها بود بیشتر کارکنان
ساعت‌های طولانی به ازای دستمزد ناچیز در وضعیتی بسیار طاقت
فرسا و غیر انسانی در سرما و گرمای شدید، محیطی آلوده، پر سرو
صدا و غبارآلود کار می‌کردند با اجحاف و ستمی که در حق
کارگران می‌شد طبیعی بود که آنها دیر یا زود برای دفاع از خود به
تشکیل صنف و اتحادیه پرداخته، به عنوان یک نیروی انسانی و متحد
با صاحبان صنایع روبرو شوند و به وضع آشفته زندگی خود سر و
سامان دهند بنابراین تشکیل اتحادیه، دیگر جرم محسوب نمی‌گردید و
عدم عضویت کارگر در اتحادیه نمی‌توانست شرط استخدام قرار
گیرد.

یکی دیگر از تحولاتی که از نظر صنعتی، اقتصادی، اجتماعی و
فرهنگی تأثیرات زیادی به جای گذارد، نهضت مدیریت علمی بود.
در واقع شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی به عنوان یک وظیفه
حرفه‌ای تخصصی عمدتاً ناشی از اصول و مفاهیمی است و همانطور

که در بالا اشاره شد برای اولین بار با به وجود آمدن این نهضت مطرح گردید مدیریت علمی با تأکید بر انتخاب به جا و شایسته منابع انسانی و آموزش علمی آنان و اهمیت خاصی که برای برنامه ریزی جزئیات کار قائل بود، توانست گام بزرگی در جهت افزایش تولید و کارایی در کارخانه‌ها و سازمان‌ها بردارد.

منابع انسانی و بروز آن طی پنج واقعه تاریخی

➤ انقلاب صنعتی

با وقوع انقلاب صنعتی در اروپا تولیدات به شکل انبوه نیاز به نیروی کار را افزایش داد از ویژگی‌های انقلاب صنعتی طبقات اجتماعی و بی توجهی به جنبه‌های انسانی و عاطفی انسان بود. در این دوره حتی کودکان مجبور به انجام کارهای سخت تا روزی شانزده ساعت بودند.

➤ نهضت کارگری

دلیل ستمی که به کارگران در دوره انقلاب صنعتی رفت آنان بارها در طی سال‌های ۱۷۹۹ به بعد دست به اعتراضات و اجتماعات و اعتصابات زدند که بارها کارفرمایان با حمایت دولت به سرکوب آنان پرداختند تا نهایتاً در سال ۱۸۴۲ دادگاه عالی ماساچوست رأی داد که

نقش مدیریت منابع انسانی و کوچینگ در...

فعالیت‌های کارگری توطئه نیست و سازمان‌های کارگری حق دارند تا جایی که خلاف قانون نباشد برای دستیابی به اهداف خود تلاش کنند.

➤ نهضت مدیریت علمی

تیلور، پدر علم مدیریت، در سال ۱۸۸۵ مطالعات خود را در صنعت فولاد انجام داد که به چهار اصل منجر شد.

- مدیریت باید علمی باشد
- انتخاب کارگران باید اساس علمی داشته باشد
- آموزش کارگران باید مبنای علمی داشته باشد
- روابط نزدیک و دوستانه باید بین کارگران و کارفرما وجود داشته باشد

نظرات تیلور زمینه طرح مسائلی بود که در مکتب روابط انسانی به آن پرداخته شد هر چند او نسبت به جنبه‌های اجتماعی کار نظر منفی داشت.

➤ روانشناسی صنعتی

هانسبرگ در کتاب خود در سال ۱۹۱۳ عنوان کرد برخی کارگران برای انجام کار مناسب تر از دیگران هستند. او در مطالعات خود به

دنبال این نتیجه بود که چطور می‌توان بهترین فرد را برای کار انتخاب کرد و بهترین نتیجه را از او گرفت او مانند تیلور تا حدودی به آثار روابط اجتماعی در کار آگاه است اما بر خلاف او این روابط را ثابت و در افزایش تولید مؤثر می‌داند. بین سال‌های ۱۸۸۰ تا ۱۹۲۰ میلادی پذیرفته شد که "مدیریت منابع انسانی" وظیفه‌ای تخصصی است شامل موارد زیر:

- انتخاب و استخدام
- مسائل رفاهی کارکنان
- قیمت گذاری کار
- ایمنی
- مسائل آموزشی و بهداشتی

این عوامل پایه گذار ظهور اداره امور پرسنلی به شکل امروزی است.

➤ مکتب روابط انسانی

مطالعات هاثورن در کارخانه جنرال الکتریک که توسط التون مایو انجام شد به پیدایش این مکتب منجر شد مطالعات مایو نشان داد میزان تولید تابع همکاری‌های گروهی است در مقایسه با مدیریت علمی طراحی صحیح شغل، انتخاب مناسب آموزش و ایجاد انگیزه

نقش مدیریت منابع انسانی و کوچینگ در...

در کارگر را از جمله عوامل مهم در تولید می‌داند. در مطالعات هارثون گروه و رفتارگروهی مهم ترین عامل در تقویت روحیه و در نتیجه افزایش تولید است.

حوزه مدیریت منابع انسانی اساساً با حوزه قدیمی مدیریت کارکنان و اداره امور کارکنان متفاوت است که برای درک درست این تفاوت‌ها سیر تحول این رشته به اختصار در زیر ارائه می‌گردد.

مرحله اول: دوران پیش از انقلاب

مرحله دوم: انقلاب صنعتی و پیدایش نظام کارخانه ای یا انقلاب صنعتی اروپا در انگلستان از سال ۱۷۶۰

مرحله سوم: پیدایش شرکت‌های مدرن و سرمایه داری اداری

مرحله چهارم: مدیریت علمی، نهضت رفاه اجتماعی و روانشناختی صنعتی (در اواخر قرن ۱۸)

مرحله پنجم: جنگ جهانی اول و پیدایش حرفه مدیریت منابع انسانی
مرحله ششم: نهضت روابط انسانی (تلفیق عامل انسانی در مدیریت علمی)

مرحله هفتم: عصر طلایی روابط صنعتی و مدیریت کارکنان و کارکرد نگهداری

مرحله هشتم: پیدایش رشته مدیریت منابع انسانی معاصر (اوایل دهه ۱۹۸۰)

مرحله نهم: دوران تمرکز استراتژیک در مدیریت منابع انسانی و حرکت به سمت کارکردهای شرکتی و نیز اهمیت یافتن دیدگاه‌های بین‌المللی و سیاسی (از اوایل دهه ۱۹۹۰ تا کنون)

تاریخچه مدیریت منابع انسانی در ایران

تاریخچه اداره امور کارکنان در ایران قدیمی می‌باشد و این تاریخچه با به وجود آمدن نظام اداری در سال ۱۲۸۶ دچار تحولات فراوانی شد به همین دلیل شاید بتوانیم سال ۱۲۸۶ را شروع اولین فعالیت‌ها در زمینه مدیریت منابع انسانی در ایران به حساب بیاوریم تا سال ۱۳۰۱ شمسی مقررات و روش خاصی که حاکم بر امور استخدامی سازمان‌های دولتی باشد وجود نداشت و انتخاب و انتصاب و ارتقاء مقام بدون هیچ ضابطه و شرایط احراز شغلی خاص انجام می‌گرفت. اعمال نفوذ، توصیه و وابسته بودن به خانواده‌های سرشناس، اعیان و اشراف، ملاک استخدام، ارتقا و احراز مشاغل مختلف بود.

نخستین بار در سال ۱۳۰۱ شمسی، قانون استخدام کشوری به تصویب پارلمان رسید این قانون مشتمل بر پنج فصل و ۷۴ ماده بود که با توجه به پیشرفت علم مدیریت منابع انسانی در آن سازمان بسیار جامع بود ولی با کمال تأسف هیچ یک از سازمان‌های دولتی آن رادر عمل به اجرا نگذاشتند البته شاید اگر قانون استخدام کشوری سال ۱۳۰۱ به طور عمومی و کامل در سازمان‌های دولتی به اجرا در می‌آمد امروزه در ایران مدیریت منابع انسانی در مرحله جلوتر از این می‌بود در فاصله سال‌های ۱۳۴۰ الی ۱۳۰۰ تحولات در این باب و در مدیریت امور پرسنلی بسیار محدود بود و فقط چند قانون در مورد مقررات در محیط کار، حقوق‌ها و بازنشستگی به تصویب رسید. تشکیل سازمان امور اداری و استخدامی و تصویب قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۴۵ را می‌توان اولین مرحله در اعمال مدیریت صحیح منابع انسانی در بخش دولتی به حساب آورد و ادغام سازمان امور اداری و استخدامی و سازمان برنامه و بودجه و تولد سازمان مدیریت و برنامه ریزی را آخرین تلاش تا سال ۱۳۷۹ تلقی نمود. از جمله اقداماتی که در سال‌های اخیر جهت بهبود ساختار منابع انسانی بخش دولتی صورت گرفته، کنترل استخدام در بخش دولتی، تصویب و تا حدودی

اجرای قانون تعدیل نیروی انسانی، ترمیم حقوق و مزایا با اجرای نظام هماهنگ پرداخت، تجدید نظرمکرر در ارزشیابی عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان دولت به آموزش‌های لازم در سطوح مختلف می‌باشد. در پایان اشاره می‌شود که مدیریت سرمایه انسانی معادل مدیریت منابع انسانی نیز به کار می‌رود و همچنین بعضی وقت‌ها برای توصیف این رشته از واژگان دیگری مانند "مدیریت سازمانی"، "مدیریت نیروی انسانی"، "مدیریت استعداد"، "مدیریت فردی"، "مدیریت افراد" استفاده می‌کنند.

فصل دوم

نقش منابع انسانی در

اثر بخشی سازمان ها و شرکت ها

نقش و تأثیر منابع انسانی در سازمان ها

در جهان امروز آن چه بیش از همه دارای اهمیت است نیروی انسانی است به طوری که اقتصاد دانان معتقدند آن چه در نهایت خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می کند، منابع انسانی آن کشور است، نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر. این منابع انسانی هستند که سرمایه ها را متراکم می سازند از منابع طبیعی بهره برداری می کنند، سازمان های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را به وجود می آورند و توسعه ملی را پیش می برند سازمانی که نتواند مهارت ها و دانش پرسنل را توسعه دهد و از آن در اقتصاد سازمانی به نحو موثری بهره برداری کند، قادر نیست هیچ چیز دیگری را توسعه بخشد بنابراین چنانچه کارکنان آموزش مرتبط با شرح وظایف ببینند بهتر می توانند در ارتقا سطح کارآیی سهیم باشند و سرپرستان و مدیران به نظارت زیاد در مورد زیردستان خود نیاز نخواهند داشت و در عین حال می توانند آن ها را برای احراز مشاغل بالاتر و پر مسئولیت آماده سازند زیرا کارکنان در پرتو آموزش صحیح است که می توانند وظایف خود را به نحو احسن و بسیار مطلوب انجام دهند

لذا در جهت اهداف سازمانی گرایش به علوم و فنون نوین جهت آموزش نیروی انسانی زبده، کارآمد و با دانش امری کاملاً ضروری و الزامی است در نتیجه برای تحقق برنامه‌های خرد و کلان در کوتاه مدت، میان مدت و دراز مدت بهره بردن از نیروی انسانی دانا و توانا با الویت دانایی محوری راهگشا خواهد بود و در اینجا است که برخورداری نیروی انسانی از آموزش‌های مستمر و کاربردی در اثربخشی و بهره‌وری تام از امکانات و داشته‌ها میسر می‌شود.

در این صورت است که علاوه بر مجهز شدن به دانش نوین، سازمانی با نیروی کاری توانا را شاهد خواهیم بود رشد و توسعه و موفقیت یک سازمان تا حد زیادی به منابع انسانی آن بستگی دارد به عبارت دیگر کارایی و اثربخشی یک سازمان با کارایی و اثر بخشی نیروی انسانی آن رابطه مستقیم دارد. نیروی انسانی برای ارائه‌ی رفتار مطلوب و مورد پسند در راستای اهداف سازمان، باید هم انگیزه داشته باشد و هم درست برانگیخته شود و این امر تحقق نمی‌یابد مگر از طریق شناسایی چراهای رفتاری یا علل تمایل و دلایل انگیزه و رضایت کارکنان به منظور هدایت رفتار آن‌ها به سوی تحمیل اهداف

سازمانی و استفاده به هنگام از آن‌ها توسط مدیران لایق و شایسته با هدف تحقق محیط کاری مطلوب و مناسب.

بی شک دنیای کنونی، دنیای سازمان هاست و متولیان این سازمان‌ها انسان‌ها هستند، انسان‌هایی که در کالبد سازمان روح می‌دمند، آن را به حرکت در می‌آورند و اداره می‌کنند سازمان‌ها بدون وجود نیروی انسانی نه تنها مفهومی ندارند بلکه اداره آن‌ها نیز میسر نخواهد بود حتی با وجود فناور شدن سازمان‌ها و تبدیل آن‌ها به توده ایی از سخت افزارها و نرم افزار ها، همچنان نقش انسان به عنوان عاملی حیاتی و راهبردی در بقای سازمان کاملاً مشهود است بر این اساس منابع انسانی ارزشمندترین منبع سازمان‌های امروزی به شمار می‌آیند چرا که به تصمیمات سازمانی شکل داده مسائل و مشکلات سازمان را حل نموده و بهره وری را عینیت می‌بخشد. آن چه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه از طرق مختلف باید به توسعه آن پرداخت بنابراین اگر در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها این موضوع مورد توجه قرار نگیرد آن سازمان تضعیف شده و محکوم به فنا است.

در این راستا یکی از راهکارهای مهم این است که منابع انسانی به مثابه مهمترین سرمایه سازمان هادر نظر گرفته شود و در ضمن برنامه ریزی به منظور جذب، تأمین و اعتلای سطح توانائی‌های نیروی انسانی از طریق شیوه‌های نوین علمی مدیریت منابع انسانی انجام گیرد.

نتیجه این که جهت دستیابی به بهره وری پایدار در کشور و تولید با کیفیت بالا در سطح کلاس جهانی، رویکرد سیستمی به منابع انسانی و توجه استراتژیک به آن را می‌طلبد.

تأثیر منابع انسانی - و منابع انسانی متخصص و کارآمد

متأسفانه تا چندی پیش برخی از منتقدان بر این باور بوده اند که ویژگی‌های تکنولوژی نظیر سرعت، شتاب، تنوع و قدرتمندی موجب می‌شود که تکنولوژی در سازمان‌ها جایگزین نیروی انسانی شود، اما هر روز این حقیقت بیشتر آشکار می‌شود که انسان در راس مسائل سازمان قرار دارد و در پی آن بکارگیری نیروی انسانی دانش محور، سازمان‌ها و بنگاه‌ها را با چالش‌ها و رقابت‌های جدید روبرو کرده است. خوشبختانه در جامعه مدیریتی ما، می‌توان توجه به مقوله منابع انسانی روز به روز افزایش یافته و اهمیت خود را باز می‌یابد.

کیفیت نیروی انسانی متخصص و کارآمد یکی از مهمترین عواملی است که نقش مؤثری در رشد و توسعه یک سازمان دارد در توجیه اهمیت نقش نیروی انسانی در مقایسه با سرمایه و فن آوری خرید، اما در مورد نیروی انسانی نمی توان همانند سرمایه و فن آوری عمل کرد بلکه منابع انسانی باید به عنوان سرمایه های اصلی جامعه پرورش داده شوند و با بکارگیری سیاست های مناسب انگیزه تلاش و کوشش را در آن ها تقویت کرد استفاده مطلوب از منابع انسانی متکی به اقداماتی است که برای حفظ و صیانت جسم و روح کارکنان به عمل می آید.

این اقدامات که شامل امکانات رفاهی و خدماتی درمانی، طرح های تشویقی، تناسب شغلی، طراحی شغلی (غنی سازی و توسعه شغل)، اهمیت نقش و جایگاه فرد در سازمان، فراهم کردن زمینه رشد و پیشرفت کارکنان، آموزش و مواردی از این قبیل است. در مجموع تحت عنوان، کیفیت زندگی کاری در نظر گرفته می شوند و این اقدامات برای رضایت شغلی و وابستگی به کار و بهره وری کارکنان تا چه حد موثر هستند.

اگر سازمانی تمایل دارد که نیروی انسانی پویا و کارآمدی داشته باشد باید دلایل صحیح و قابل قبولی نیز برای نگهداری و تامین رضایت شغلی کارکنان خود بیابد و آن ها را تقویت کند به عبارتی

دیگر باید کلیه عوامل و شرایطی که باعث انگیزش کارکنان می شود فراهم شود تا نیروی انسانی بتواند با بالاترین کارایی نیروی کار خود را عرضه کند پیدا کردن روش هایی برای بالا بردن بهره وری کارکنان موجب تسریع و پویایی امور می شود. علاوه بر این، روش های بالا بردن بهره وری در کارکنان از جمله مواردی است که می تواند جنبه کاربردی موفق در سازمان داشته باشد.

زیرا این مهم باعث می شود هزینه ها کاهش یابد، برخوردهای سازمانی کمتر شود، تعارضات کاهش یابد جو سازمانی بهتر شود، روحیه ابداع و ابتکار تقویت شده، نکات و موضوعات دیگری که در این ارتباط بطور نظام یافته از یکدیگر تاثیر می پذیرند بهبود یا بند و یا تقویت شوند.

یکی از عوامل توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی گسترش آموزش و تربیت نیروی انسانی کارآمد است اگر جامعه ای بخواهد نظام اقتصادی، صنعتی، سیاسی و اجتماعی خویش را دگرگون سازد و آن را با مقتضیات جدید هم ساز نماید ناچار است که سیاست جامعی در توسعه نیروی انسانی داشته باشد و این میسر نیست مگر این که به منابع انسانی سازمان ها به عنوان سرمایه ای هنگفت نگریست و تلاش

نمود تا با دانش نوین و فن آوری‌های جدید آشنایی پیدا کرده و پرورش یابند چرا که منابع انسانی کارآمد باعث افزایش سرمایه، بهره برداری از منابع مختلف جامعه و ساخت و تولید روز افزون می‌شود.

اساساً سازمان‌هایی که نتوانند مهارت‌ها و دانش منابع انسانی خود را افزایش داده و توسعه دهد و از آن در راستای جذب سرمایه نحو مؤثری بهره برداری کند مسلماً در توسعه قسمت‌های دیگر دچار مشکل خواهد شد. بنابراین سازمان‌ها می‌بایست بروی آموزش صحیح نیروی انسانی خویش متمرکز شوند. آموزش بر روی رفتار افراد سازمان تاثیر دارد و باعث تغییر در رفتار می‌گردد. لذا دوره‌های آموزشی باید قدرت آن را داشته باشند که ضرورت تغییر و نیاز به آن را در سازمان به کارکنان نشان دهند در بطن دوره‌های آموزشی است که کارکنان باید از وظایف خود و شیوه‌هایی که برای برآوردن انتظارات شغلی وجود دارد آگاه گردند. امید است با بکارگیری روش‌های نوین در عرصه توانمند سازی نیروی انسانی در راستای توسعه روز افزون تمامی سازمان ها، مدیران و سرپرستان سازمان‌ها جهت پرورش نیروی انسانی کارآمد گام‌های مؤثر بردارند و به این موضوع مهم با دید استراتژیک بنگرند.

تأثیر منابع انسانی - بهره وری مناسب از منابع انسانی در سازمان

نگرش ها، مهارت ها، نیروی کار، سطح تکنولوژی و میزان تعامل بین فردی و گروهی افراد یک مجموعه یا یک سازمان از عامل های مهم در بهره وری هر سازمانی محسوب می شود.

امروزه درجه بندی و رسمیت سازمان ها با منابع انسانی آن ها شناخته می شود و اهمیت دادن به منابع انسانی به عنوان اساس و محور کار مدیریت سازمان ها می باشد از آن جایی که استفاده مطلوب از منابع انسانی به سهولت میسر نمی باشد بنابراین بهبود بهره وری منابع انسانی باید یکی از اهداف مهم هر سازمان تلقی شده و برای آن برنامه ریزی صحیحی را تدارک دید. لذا با پژوهش های مداوم می توان به بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای بهره وری منابع انسانی پرداخت و از آن ها آگاهی یافت.

افزایش بهره وری سازمان ها و توسعه روز افزون آن ها مستلزم رشد و بهره وری کارکنان و نیز تقویت نیروی انگیزش آنان می شود. برخی اندیشمندان دانش مدیریت از انگیزش به عنوان موتور محرک یا نیروی پیش برنده انسان یاد کرده اند نیروی انسانی برای ارائه یک کار

ایده آل با قابلیت بالادر راستای موفقیت‌های سازمانی می‌بایست دارای ویژگی‌های خاص و توانمندی فردی باشد بنابراین بی هیچ نکته‌ای باید گفت: نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی بایستی به شدت مورد بحث و بررسی جدی قرار گیرند.

“چنانچه از توانایی‌های عظیم انسانی در مسیرهای درست استفاده نشود، در راه‌های انحرافی بکارگرفته می‌شود افزون براینکه موفقیت و بهره‌وری سازمانی در دراز مدت به توانایی سازمان در جهت آموزش و پرورش نیروهایش بستگی دارد”

بطور کلی کارآمدی، اثر بخشی و بهره‌وری تحت گوهر سازمانی محسوب می‌شوند که می‌توانند پایداری و بقای سازمان‌ها را تضمین کنند و راهکارهای مناسبی برای کسب مزیت رقابتی باشند.

در اندیشه کلان این سازمان‌ها، نیروی انسانی، دارایی‌های راهبردی سازمان محسوب می‌شوند و از این رو توجه سازمان را سخت به خود معطوف کرده است دیدگاه مدیران این نوع سازمان‌ها که آینده را نیز از آن خود ساخته‌اند نسبت به مخارج امور کارکنان دیدگاه هزینه‌ای نیست بلکه سرمایه‌ای و آن هم از نوع سرمایه‌گذاری

راهبردی است. بنابراین می‌توان انتظار داشت کارکنان اینگونه سازمان‌ها برای حرکت‌های خلاق و دانش محور پرورش یابند.

“راهبرد توسعه منابع انسانی عبارت است از مجموعه تصمیماتی که در حوزه جذب کارکنان، کیفیت پرداخت‌ها، ترفیع کارکنان، کیفیت عملکرد و امور بازنشستگی بوسیله مدیریت منابع انسانی اتخاذ می‌شود.” سازمانی دارای راهبرد توسعه منابع انسانی است که علاوه بر جذب بهترین کارکنان قادر به حفظ آن‌ها نیز باشد.

برخی از اندیشمندان این حوزه یکی از شاخص‌های ارزیابی عملکرد شرکت‌ها را توانایی حفظ کارکنان توانمند می‌دانند. مدیران ژرف اندیش به خوبی می‌دانند که سازمان یعنی جمعی از کارکنان و بدون آن سازمان وجود خارجی پیدا نمی‌کند. بنابراین حتی اگر بهترین راهبردهای تولید، بازاریابی و مالی در سازمان بکار رود ولی سازمان فاقد راهبرد توسعه منابع انسانی باشد این سازمان فقط در کوتاه مدت دوام می‌آورد و در بلند مدت راه به جایی نمی‌برد.

مدیران منابع انسانی سازمان‌ها در جهت سازمان دهی به راهبرد منابع انسانی، در قالب "اندام مثبت" باید در قبال حرکت‌هایی که برابری را در سازمان به هم می‌ریزد، موضع گیری سختی از خود نشان بدهد.

متأسفانه در اکثر سازمان‌های کنونی نه تنها چنین موضع گیری‌هایی مشاهده نمی‌شود بلکه کار مدیران منابع انسانی صرفاً به تنظیم قراردادهای پرداخت حقوق و دستمزد محدود شده است. در نهایت و در مجموع می‌توان گفت که پویایی، خلاقیت، نکته سنجی، کارآمدی، اثربخشی و بهره وری به نوعی گوهر سازمانی است که می‌تواند رشد و توسعه سازمان‌ها را تضمین کند و راهکاری برای ارتقاء مزیت رقابتی باشد. بهره وری مواد، ابزارها، تجهیزات و امکانات فنی و آموزشی دارای ظرفیت و توان مشخص است که به سهم خود بایستی برای افزایش بهره وری در سازمان‌ها مورد توجه قرارگیرد اما آن چه در سازمان منجر به بهره وری واقعی، مداوم و مستمر می‌گردد و حد شخصی ندارد، بطور حتم بهره وری سرمایه انسانی است.

وظایف مدیر منابع انسانی

در تقسیم بندی سازمان، مدیریت منابع انسانی در ردیف مدیریت تولید، مدیریت مالی و ... قرار گرفته و انجام امور مربوط به آن به عهده حوزه ایی معین واگذار گردیده است.

با وجود اهمیت آشکار مدیریت منابع انسانی همیشه ابهامات و سوء تعبیرهایی درباره ماهیت واقعی، نقش و وظیفه دقیق آن وجود داشته است. یکی از دلایل این امر جدید بودن این وظیفه نسبت به سایر وظایف در سازمان است زیرا تا چندی پیش نیازی به جدا کردن مدیریت منابع انسانی و اختصاص واحد یا اداره ایی بخصوص با مجموعه ایی از وظایف تخصصی به این منظور احساس نمی شد و در واقع، مدیریت منابع انسانی جزء وظایف عمومی مدیریت به شمار می آید.

دلیل دوم و مهمتر اینکه انسان موجودی زنده است که قادر به تفکر، قضاوت و تصمیم گیری است و ماده ایی بی جان نیست که به راحتی در دست دیگران شکل گیرد به همین جهت خواسته ها، اهداف و آمال نیروهای شاغل همیشه موافق یا همسو با اهداف سازمان نیست.

مقاومت کارکنان در مقابل تصمیماتی که درباره آنها گرفته می شود منشأ دشواری ها و تنش هایی است که در امر اداره و کنترل انسانها وجود دارد. به همین دلیل دانشمندان علوم انسانی هرگز نتوانسته اند واکنش ها و رفتارهای انسان را طبق فرمول یا مدل خاصی به طور دقیق پیش بینی کنند. علاوه بر ویژگی های فردی و شخصیتی انسان، مسائلی که تجمع انسان ها، پیدایش گروه ها و نتیجه، رفتار گروهی به وجود می آورد بر پیچیدگی موضوع افزوده، اداره و کنترل انسانها را در سازمان به مراتب دشوار تر می سازد.

عوامل مهم در گسترش نقش مدیریت انسانی

به دلیل اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد آن به عنوان طراح و مجری سیستم ها و فرآیندهای سازمانی و به دلیل گرایش های اجتماعی موجود که قدر و ارزش بیشتری برای انسان قائل است از چندی پیش شاهد تغییر نقش اداره امور پرسنل در سازمان ها بوده ایم. در واقع به جای این اداره که پیش تر کارهای اداری و دفتری کارکنان را انجام می داد، همان طور که گفته شد امروزه از مدیریت منابع انسانی صحبت می شود.

نقش مدیریت منابع انسانی نخست، تشخیص استعدادهای بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم آوردن امکاناتی برای شکوفایی آن هاست.

توأم با تغییر در فلسفه وجودی اداره امورکارکنان، مدیریت منابع انسانی به تدریج پا از وظایفی چون انتخاب و استخدام نیرو، تعیین حقوق و مزایا و ایجاد هماهنگی در روابط کارگری فراتر گذاشت. امروزه شاهدیم که مدیریت منابع انسانی در طرح ریزی برنامه‌های مهم و استراتژیک مشارکت فعالی دارد و به طور کلی جایگاهی به مراتب والاتر از گذشته در سازمان یافته است.

تغییر و تحولات سریع و پیچیده تر شدن محیط از جمله عوامل مهمی است که در گسترش نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها مؤثر بوده است.

وظایف مدیر منابع انسانی در سازمان

فهرست زیر از جمله مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی و مدیر منابع انسانی در سازمان است.

- نظارت بر استخدام در سازمان به طوری که این امر در چهارچوب قانون و مطابق با قوانین و مقررات انجام گیرد و حق و حقوق قانونی متقاضیان مشاغل پایمال گردد.
 - تجزیه و تحلیل مشاغل به طوری که ویژگی‌های هر یک مشخص و معین گردد.
 - برنامه ریزی برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان
 - کارمندیابی، یعنی شناسایی کسانی که شرایط کافی را برای استخدام در سازمان دارا هستند
 - انتخاب و استخدام بهترین و شایسته ترین نیروهای ممکن برای تصدی مشاغل در سازمان
 - طراحی و تنظیم برنامه‌هایی که ورود کارکنان جدید به سازمان را تسهیل و به ایشان کمک می‌کند تا جایگاه صحیح سازمانی و اجتماعی خود را در آن بیابند
- آموزش کارکنان
 - تربیت مدیر
 - طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان
 - طراحی سیستم پاداش
 - طراحی سیستم حقوق و دستمزد

- وساطت میان سازمان و سندیکای کارگری
 - طراحی سیستمی برای رسیدگی به خواسته‌ها یا شکایات کارکنان
 - طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار
 - طراحی سیستم انضباط
- از زمان پیدایش اداره ایی به نام اداره امور پرسنل یا مدیریت نیروی انسانی با وظایفی تخصصی و با هویتی مستقل در سازمان، مدت نسبتاً کوتاهی می‌گذرد، ولی این بدان معنی نیست که وظایف مذکور قبلاً در سازمان انجام نمی‌گرفته است، اگر سازمان را " کار و فعالیت هماهنگ و تشریک ساعی منظم گروهی از انسان‌ها برای نیل به اهدافی معین و از پیش تعیین شده " تعریف کنیم، باید بگوییم که مسأله جذب و به کار گیری صحیح نیروهای متخصص و کاردان برای نیل به آن اهداف نیز همیشه وجود داشته است.
- نوع و ماهیت مسائل نیروی انسانی در گذشته و حال تغییر چندانی نکرده است. آنچه تغییر نموده اصول و ماهیت مدیریت منابع انسانی و به تبع آن، روش‌های به کار گیری انسان‌ها و نظارت بر کار و عملکرد آنهاست رفتار خشک، خشن و اغلب بی رحمانه با کارکنان در گذشته ایی نه چندان دور، عادی یا حتی ضروری تلقی می‌شد، با

اصول امروزی مدیریت منابع انسانی سازگاری ندارد. صبر و حوصله به جای خشونت، تفاهم به جای امر و نهی، تشویق و ترغیب به جای تنبیه، ایجاد انگیزه به جای اجبار و به طور کلی فراهم آوردن جَوّی مناسب برای پر بارتر کردن زندگی خصوصی و اداری کارکنان از جمله اصولی است که امروزه کار در سازمان و فعالیت‌های اجتماعی در چهارچوب آن انجام می‌شود.

راه‌های اثربخشی بیشتر مدیریت منابع انسانی در سازمان

برای اینکه مدیریت منابع انسانی در آینده بتواند از عهده مسائلی به مراتب پیچیده تر از مسائل امروزی برآید، باید به آن اهمیت بیشتری داد و جایگاهی والاتر از آنچه به طور سنتی داشته است برای آن در نظر گرفت. به دلیل تغییر در فلسفه وجودی مدیریت منابع انسانی و گسترش وظایف آن و همچنین جدا ناپذیری مسائل سازمان و مدیریت از مسائل پرسنلی، حال بیش از هر زمان دیگری لازم است که معاون نیروی انسانی، به عنوان عضوی رسمی و دائمی در برنامه ریزی‌های مهم و سیاستگذاری‌های استراتژیک سازمان دخالت داده شود به منظور فراهم کردن زمینه مساعد برای پذیرش نظرها و

پیشنهادهای، مسئولان امورپرسنلی باید به جای پافشاری بر مسائل سطحی و زودگذر از مسائل مهم اقتصادی، سیاسی و اجتماعی آگاهی یابند و با درک عمیق ماهیت این مسائل، تأثیر آنها را بر سازمان در نظرها و پیشنهادهای خود اعلام نمایند.

همچنین این مسئولان باید آشنایی بیشتری با مسائل واقعی سازمان پیدا نموده، نقش فعالتری در تشخیص و حل مسائل مهم سازمانی ایفا کنند و با ارائه پیشنهادهای علمی به مدیران صنفی در زمینه استفاده بهینه از منابع انسانی، طرز به کارگیری مؤثرتر نیروهای تحت سرپرستی شان را به آنها بیاموزند و از این طریق سهم بیشتری در کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها داشته باشند.

-نقش مدیریت منابع انسانی در سود بخشی سازمان:

وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی رسیدگی به امور مربوط به کارکنان است و مسئولان و متخصصان امور پرسنلی وقت و نیروی زیادی صرف آن می‌کنند؛ اما پرداختن به این امور تنها وظیفه مدیریت منابع انسانی نیست و تصمیم گیرها و عملکرد مسئولان امور پرسنلی

اغلب به طور مستقیم در سودبخشی سازمان تأثیر می‌گذارد. نمونه‌هایی از اقدامات مسئولان امور پرسنلی که می‌تواند با کاهش هزینه‌ها یا افزایش تولید و کارایی به سودبخشی بیشتر سازمان کمک کند به این شرح است:

۱- کاهش اضافه کاری‌های غیر ضروری با افزایش راندمان کار در ساعت عادی

۲- اتخاذ تدابیری برای کاهش غیبت و مرخصیهای به ظاهر موجه و کنترل آنها

۳- طراحی صحیح مشاغل برای جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان

۴- جلوگیری از ترک سازمان با مدیریت صحیح و برقراری روابط انسانی و اجتماعی سالم و فراهم کردن محیط مناسبی که باعث خشنودی و رضایت کارکنان شود و در نتیجه مانع از ترک سازمان و هزینه‌های ناشی از آن گردد.

۵- طراحی یک سیستم بهداشت و ایمنی مؤثر و نظارت دقیق بر آن برای جلوگیری از بروز حوادث و متحمل شدن هزینه‌هایی مانند: پرداخت خسارت، دارو و درمان، بیمه‌های بیکاری یا از کار افتادگی و ضررهای ناشی از توقف کار و اتلاف وقت

۶- آموزش مهارت‌های لازم به منظور تربیت کارکنانی که حداکثر بازدهی را داشته باشند

۷- یافتن و استخدام شایسته ترین فرد ممکن برای هر شغلی و در هر سطحی

۸- طراحی سیستمی برای پرداخت حقوق و مزایا که بتواند در جذب و نگهداری نیروهای کار با سایر سازمانها رقابت نماید

۹- تشویق متصدیان مشاغل، به گونه‌ای که زمینه مساعدی برای ابراز نظرهايشان درباره کاهش هزینه‌ها فراهم آید

نتیجه اینکه هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است. کمک به افزایش تولید و بهره وری، موثرترین کمکی است که می‌توان به سازمان نمود. بهره وری را می‌توان استفاده موثر از منابع انسانی و مالی تعریف کرد. اگرچه مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند دخالت مستقیم و چندانی در چگونگی استفاده از سایر منابع در سازمان داشته باشد، ولی با توجه به حضور دخالت عامل انسانی در تمام صحنه‌ها، مدیریت منابع انسانی می‌تواند با طراحی برنامه‌ها و سیستمهایی برای

به کارگیری شایسته نیروهای سازمان نقش مهمی در بقا و کارایی سازمان ایفا کند.

مدیریت نوین منابع انسانی

امروزه با آغاز هزاره سوم قوانین مدیریتی در حوزه منابع انسانی به شدت دگرگون شده است رویکرد سنتی دانش مدیریت و سازمان، دیگر جامعیت کافی برای پاسخگویی به تمامی نیازهای مدیران سازمان‌های این عصر نبوده و نیستند. جایگزینی قوانین تازه به جای قوانین سنتی در روابط پیچیده سازمان‌های نوین، مبنای جدید و متمایزی برای شیوه انجام امور مختلف پایه گذاری کرده است. این واقعیت که فناوری اطلاعات محوواصلی تحولات و عامل عمده تغییر در مبانی مدیریت سازمان‌ها در کمتر از دو دهه اخیر بوده است، به تدریج در زمره آگاهی‌های روز مدیران سازمان‌های پیشرو در کشور قرار گرفته است. لیکن نحوه برخورد مؤثر با مسائل نوین سازمان و مدیریت، همچنان یکی از بزرگترین و دشوارین مسائل مدیران ارشد امروز سازمان‌های پیشرو می‌باشد.

مدیران تمام سازمان‌ها می‌بایست همگام با اوج‌گیری تحولات جهانی در محیط‌های سازمانی خود با دریافت فناوری اطلاعات در تغییر نهادین سازمان‌های خود می‌بایست اقدامات جدی را صورت دهند. شتاب فزاینده بازار و رقابت تنگاتنگ علمی، سایبری و دیجیتالی موجب جا به جایی مدیران مؤسسات و شرکت‌های بزرگ در سطح بین‌المللی شده است.

هرچند به مرور ولی به سختی تمامی سازمان‌های مطرح جهان پذیرفتند که در هزاره جدید دورانی که مدیران به عنوان صاحبان فکر و اندیشه باهوش تر از کارکنان و کارکنان تنها به عنوان صاحبان بازو و نیروی یدی سازمان‌ها محسوب می‌شدند، به انتهای حیات خود نزدیک شده است و اینک در شرایط حاضر تنها عامل بیدار مغز بودن مدیران شرط کافی برای رهبری و هدایت سازمان به حساب نمی‌آید. الگوی مدیریتی موفق که باید در همه ارگان‌ها و سازمان‌های بزرگ و کوچک به اجرا در آید، با مدیریت پیشتاز آغاز می‌شود. فضایی بر رشد و نمو سازمان‌های امروزی سایه افکنده است که آن را دستخوش تغییراتی سریع می‌کند یکی از این تغییرات، تبدیل وظیفه مدیریت به رهبری است. یکی از وظایف اصلی رهبران کمک نمودن

به پرسنل و کارکنان است و دیگر این که بر اساس چشم اندازهای سازمان یا شرکت عمل و رفتار کند. مدیران منابع انسانی که در رأس قرار دارند بایستی روحیه پرسنل را ارتقا بخشیده و باعث شوند کارکنان هرچه بیشتر خود را با مدیریت تطبیق داده و اهداف شرکت را نیز بهبود بخشند از این رو با برگزاری دوره‌های آموزشی سعی بر این است تا با مروری بر مفاهیم اساسی مدیریت و رهبری و معرفی مدیران موفق در حوزه‌های مختلف افراد سازمان‌ها را با ابعاد جهانی مدیریت آشنا و آن‌ها را برای هدایت و توسعه سازمان خود آماده سازند.

شش نکته مدیریتی جهت موفقیت سازمانی

- ۱- مدیریت مؤثر و مبتنی بر افراد
- ۲- ارزیابی عملکرد
- ۳- گسترش مواردی که عملکرد فردی و سازمانی را ارتقا می دهد
- ۴- افزایش نوآوری، خلاقیت و انعطاف پذیری لازم برای افزایش رقابت

۵- اعمال رویکردهای جدید در طراحی فرآیند کار، برنامه

ریزی، توسعه حرفه‌ای و تحرکات بین سازمانی

۶- مدیریت پیاده سازی و ادغام فناوری از طریق بهبود کارایی،

آموزش و ارتباط با کارکنان

” از ابزارهای مهم در حوزه مدیریت منابع انسانی در جهت افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها، آینده‌نگری، توانایی در تفکر، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری و نیز یکی از معیارهای اصلی مدیران توانایی آن‌ها در راستای، قابلیت در برنامه‌ریزی قبل از شروع فعالیت است ”

بهره‌گیری از متدهای نوین مدیریتی جهت توانمندسازی سازمان‌ها برای موفقیت در اجرای متدهای نوین مدیریتی می‌بایستی از ابزارهای خاص آن بهره‌گرفت یک دسته از این ابزارها، نرم افزارهای مدیریتی هستند که با درنظر گرفتن روش‌های نوین مدیریت طراحی شده‌اند لذا سازمان‌ها می‌توانند تیم‌های خود را در این متد سازماندهی نموده و مدیریت سازمان را براساس این روش‌ها و متدها انجام دهند.

مدیریت منابع انسانی به معنی اداره کردن افراد زیرسلطه داشتن آنها نیست بلکه مدیر این جایگاه در پی انجام تمام فعالیت‌های مؤثر یک

فرآیندی است که برای مشتری و تمام ذی نفعان ارزش ایجاد نماید و راه موفقیت سازمان را به درستی هموار سازد به طور کلی، مفیدترین استراتژی موفقیت هر سازمان این است که ابتدا از ابزارهای مهم مدیریتی استفاده شود، سپس با استفاده از ابزارهای مدیریتی باعث تغییرات مستحکم شوند (مانند تعریف جایگاه شغلی، ارزیابی و سیستم های کنترل) و در نهایت از ابزارهای قدرتی (مانند تهدید و مجازات) به عنوان آخرین گزینه استفاده شود.

مدیران خلاق منابع انسانی سازمان هایی نوآور خلق می کنند سازمان های نوآور نیروی انسانی را تشویق می کنند هم به موفقیت و هم به شکست ها توجه کرده از اشتباهات تجربه کسب کرده و فعالیت های مربوطه را در جهت بهبود عملکرد اصلاح می کنند. باید توجه کرد که فرهنگ نوآور و منابع انسانی که تأثیر ویژه ای بر بهبود عملکرد و بالا بردن بهره وری دارند، تأثیر توسعه دانش اعضای سازمان را مورد تشویق قرار داده و پرورش خلاقیت را مدنظر قرار می دهند. بنابراین سازمان های نوآور امنیت شغلی را در سطح عالی برای کارکنان خود فراهم آورده و به افراد جرأت می دهند که تغییر پذیر باشند. هنگامی که اندیشه ای جدید تکامل می یابد، پیشتان

تغییر فعالانه و با شور و شوق تفکرات جدیدی را به وجود آورده و از آن حمایت می‌کنند و بر مشکلات چیره شده و اطمینان می‌دهند که خلاقیت به نوآوری و سپس به مرحله اجرا درخواهد آمد. از وظایف مدیران منابع انسانی یافتن و شناسایی اذهان خلاق در سازمان و حمایت از آن و ایجاد امنیت در رضایت شغلی و انگیزش در این کارکنان به منظور استفاده بهینه از افکارشان در سازمان است.

بهره‌مندی از دانش‌های نوین در راستای آموزش منابع انسانی در سازمان‌ها می‌تواند بی‌نهایت موثر واقع شده و روحیه خلاقانه پرسنل را جهت کنجکاوی و ریشه‌یابی مسائل و مشکلات موجود مضاعف نموده و جهت رفع چالش‌های موجود راهکارهای ابداعانه‌ای را از خود به نمایش بگذارند. دانش‌های نوین به گونه‌ای بایستی عمل نمایند که ویژگی‌های زیر در آن‌ها لحاظ شده باشد.

- اولاً شامل یک فرآیند گام به گام و نظام یافته باشد
- ثانیاً بتواند از میان گستره‌ای از راه‌حل‌ها مستقیماً به بهترین راه‌حل (راه‌حل ایده‌آل، کمال) منجر گردد
- ثالثاً دارای ویژگی تکرارپذیری باشد
- رابعاً بتواند ساختاری برای دانش ابداع ارائه نماید.

از طرفی بایستی از طریق دانش‌های نوین بتوان به نتایج و دستاوردهای متعددی از جمله موارد زیر دست یافت: (دستیابی به نوعی جهان بینی خلاقانه، دستیابی به نوعی نگرش جامع علمی به ابداعات و اختراعات، شکل گیری جنبه‌های بسیار مهمی از علم خلاقیت شناسی، کشف انواعی از راه حل‌ها برای مسائل ابداعی یعنی مسائلی که با روش‌های معمولی متداول راه حل آن‌ها به دست نمی آید). ایجاد بسترهای مناسب جهت کسب دانش روز توأم با فناوری‌های نوین

بی تردید بهره گیری از تکنولوژی آموزشی به مفهوم جدید آن بی شک یکی از نوآوری‌های آموزشی محسوب می‌شود تکنولوژی آموزشی یا فناوری آموزشی، صرفاً کاربرد دستگاه‌های سمعی و بصری نیست آموزش نیز امروز معنی و مفهوم جدیدی پیدا کرده است. مواد و وسایل آموزشی روز به روز تنوع بیشتری می‌یابند و ترویج آن در سازمان‌های پیشرو و موفق تنها یکی از آن‌ها به حساب می‌آید.

لذا به صراحت می‌توان گفت در محیط متغیر و متحول امروز، تنها سازمان‌هایی خواهند توانست به بقا و ماندگاری خود امیدوار باشند، که از کارکنان توانمند و با انگیزه برخوردار باشند.

امروزه دیگر منابع انسانی به عنوان مهمترین عامل موفقیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند بلکه در عصر دانش محور، تنها عامل موفقیت سازمان‌ها منابع انسانی می‌باشد که برای مدیریت نوین منابع انسانی باید گام مهمی برداشت.

امروزه کارگاه‌های تخصصی در خصوص فن آوری‌های نوین در حوزه توانمند سازی منابع انسانی به ندرت برگزار می‌گردد. در حالیکه مهمترین عامل در فروش، تولید، طراحی و سایر فرآیندهای سازمان توانمندی و انگیزش بالای منابع انسانی در این حوزه می باشد. بی شک مهمترین عامل در انگیزش منابع انسانی نه پاداش‌های بیرونی و نه پاداش‌های درونی بلکه حمایت از تفکر افراد می‌باشد. در این خصوص فن آوری‌ها و راهکارهای بسیار موفقی در سازمان‌های پیشروی دنیا مورد استفاده قرار گرفته است و قابلیت بومی سازی در شرکت‌ها، سازمان‌ها و ارگان‌های بزرگ را دارا می‌باشد.

کشف الگوهای پنهان سازمان، مربیگری، همچنین مربیگری مشارکتی، باشگاه منابع انسانی و غیره از فناوری‌های جدیدی است که در توانمندسازی و انگیزش منابع انسانی نقش بسیار مؤثری دارد آشنایی مدیران بخصوص مدیران آموزش و منابع انسانی با این فناوری‌ها شاید به عنوان هزینه برآورد شود اما در دراز مدت نوعی سرمایه گذاری محسوب خواهد شد.

همه ساله هزینه‌های بسیار زیادی در خصوص توسعه منابع انسانی به شکل‌های مختلف انجام می‌شود. فناوری‌های نوین آموزشی ضمن کاهش این هزینه‌ها اثربخشی بیشتری دارد. در ارائه روش‌های فوق از سبک متفاوت آموزشی کمک گرفته می‌شود، تا دست اندرکاران آموزشی عملاً این شیوه آموزشی را تجربه کنند. کارکنان با دسترسی به اطلاعات صحیح و مناسب قادر به انجام درست وظایف خود خواهند بود و فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی این مکان را جهت تهیه و پردازش و نگهداری اطلاعات فراهم خواهد ساخت.

با توجه به درک جایگاه والای منابع انسانی در دوران اخیر به اثبات رسیده است هر سیاست استراتژی و برنامه ایی در سطوح ملی تا سازمان‌های کوچک به منابع انسانی آن وابسته است و تحقق

سیاست‌های کلی نظام اداری نیز در گرو ایجاد قابلیت‌های لازم در دستگاه‌های اجرایی و کارکنان آن هاست. ارتقای توانمندی نظام اداری منوط به ایجاد بسترها و زمینه‌هایی برای توانمند سازی در سطح فردی و سازمانی است.

افراد هر سازمان به عنوان رکن اساسی توسعه سازمانی، در چارچوب فعالیت‌های گروهی و سازمانی خود ایفاگر نقش مهم و پر اهمیت است. امروزه رشد و توسعه سازمان‌ها در گرو بکارگیری درست منابع انسانی است.

برخی از صاحب نظران علم مدیریت با شناخت انسان به عنوان یک عنصر پیچیده در سازمان، عامل انسانی را به عنوان مهمترین عنصر برای حفظ موجودیت و بقای سازمان‌ها می‌دانند و توجه روز افزونی به منابع انسانی، به عنوان یک ابزار نیرومند در تغییر و تحولات سازمانی کرده اند. توانمند سازی منابع انسانی، ابزاری است بسیار کارآمد برپایه نگرش تحول ساز مدیریت به گونه ایی که با بکارگیری آن سازمان‌ها می‌توانند گام‌هایی بسیار بلند و سریعی در مسیر توسعه و رشد بردارند.

مدیران منابع انسانی باید به این نکته توجه داشته باشند که از آن جایی که انسان محور تحولات سازمانی است، برای دستیابی به تراز بالندگی قابل قبول سازمان باید به ارتقای تراز منابع انسانی پرداخت و آن‌ها را از درون رشد داد که این مهم با در نظر گرفتن راهکارهای زیر امکان پذیر خواهد بود.

- ارتقای سیستم شایسته سالاری
 - سیستم توسعه شغلی
 - سیستم غنی سازی شغلی
 - سیستم مشارکت
 - سیستم توان بخشی نیروی انسان
 - سیستم عقلانیت رفتاری و ایجاد ذهنیت فلسفی
- ویژگی سازمان‌های امروزی یا به عبارتی سازمان‌های نوین با مدیریت نوین، پویایی، پیچیدگی، نوگرایی و به نوعی سنت گریزی است، که دائماً از محیط اطراف خود تأثیر پذیرفته و تغییر را به عنوان ضرورتی اجتناب ناپذیر می‌پذیرند.

عوامل موثر بر مدیریت و محیط مدیریتی

نقش مدیریت منابع انسانی و کوچینگ در...

عوامل زیادی روی سازمان یا مدیریت و همچنین محیط مدیریتی اثر می‌گذارند که میتوان به دو بخش عوامل درونی و بیرونی تقسیم کرد.

عوامل درونی یا همان محیط مدیریتی داخلی سازمان

عوامل درونی شامل موارد زیر است که قابل کنترل هستند.

- رقبا
- مدیر
- تامین کننده
- کارمندان
- مصرف کننده

عوامل درونی را می‌توان اقتصاد خرد هم نامید، چرا که عملکرد سازمان روی دستاوردها و موفقیت‌های آن اثرگذار است و توسط مدیر سازمان با افزایش یا کاهش قابل کنترل است. علاوه بر موارد فوق می‌توان به سهامداران، محصولات و هم اشاره کرد.

کارمندان :

مدیر سازمان باید کارمندان و افراد مناسبی را در نظر بگیرد. و برای این کار آزمون‌هایی را پیرامون استخدام از لحاظ مهارت و تخصص و روحیه فردی در نظر بگیرد.

صاحبان و مدیران

آنچه در نظر می‌گیریم با رضایت سهامداران و صاحبان سازمان است، لذا یک مدیر باید با حفظ تعادل بین رضایت آنها و آنچه که برای سازمان مفید است عمل کند.

مصرف کننده‌ها :

یک مدیر باهوش مصرف کننده خود را هوشیار نگه می‌دارد. چون خوب می‌دانند پایان همه تلاش‌ها را مصرف کنندگان رقم می‌زنند.

تامین کننده‌ها :

ورودی سازمان تامین کنندگان اند. بخش مهم برای آنچه که مدیران طراحی و برنامه ریزی می‌کنند به عملکرد آنها بستگی دارند.

رقابت :

آنچه بازار را تحت پوشش قرار می‌دهد رقیب آن سازمان است. لذا مدیران باید همواره رقبا را تحت بررسی و تجزیه و تحلیل قرار دهند.

رقبا باعث ایده گرفتن و تلاش بیشتر و در نتیجه هدایت مناسب کسب و کار می‌شوند.

عوامل بیرونی یا همان محیط مدیریتی خارجی

عوامل بیرونی سازمان شامل موارد زیر است که تحت کنترل مدیران و افراد سازمان نیست.

- مسائل سیاسی و حقوقی
- تکنولوژی
- مسائل اجتماعی

عوامل بیرونی را می‌توان اقتصاد کلان در نظر داشت، که غیر مستقیم روی اهداف اثر دارند و این موارد بسیار خطرناک خواهند بود. یک مدیر باید طوری عمل کند، که سازمان بسیار کم تحت تاثیر این گروه از عوامل قرار گیرد.

محیط مدیریتی از نظر سیاسی و حقوقی: سیاست‌های قانونی و منحصر به فرد یک کشور نظیر افزایش نرخ بهره تغییرات مقدار و نحوه پرداخت مالیات و ... هر چند تحت کنترل سازمان نیست، اما اثرات زیادی دارد.

تکنولوژی :

بکارگیری تکنولوژی با در نظر داشتن هزینه‌های پرداختی بسیار اثر گذار است.

محیط مدیریتی از نظر اجتماعی :

زیر ساخت یک خانواده و کشور، ارزش‌های یک خانواده و کشور، سیستم آموزشی یک کشور... را در برمی‌گیرد که بیشترین اثر آن روی شخصیت افرادی است که برای سازمان کار می‌کنند و بالطبع به طور غیر مستقیم مدیریت را تحت پوشش اثرات خود قرار می‌دهد.

بررسی عوامل محیطی روی مدیریت منابع انسانی

این عوامل مربوط به دو عامل درونی و بیرونی است.

عوامل درون سازمانی

نظیر مأموریت‌ها، اهداف بلند مدت خط‌مشی و فرهنگ و رفتار افراد سازمان که رفتار پرسنل را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

عوامل برون سازمانی

این عوامل خارج از کنترل مدیریت است. بخشی از قوانین مربوط به ورود یا خروج افراد به سازمان را دولت مشخص می‌کند و در حیطه بخش مدیریت سازمان قرار ندارد.

منابع

آنچه به عنوان منابع سازمان شناخته می‌شود نظیر اطلاعات سازمان، امکانات، تجهیزات، افراد سازمان، منابع مالی و مانند سوخت لازم یک ماشین برای حرکت است و از بین منابع مهم ترین آن منبع انسانی سازمان است که این منبع توسط دیگر منابع پشتیبانی می‌شود. نحوه ارزش گذاردن به منابع انسانی و غیر انسانی بر محیط سازمان اثر بالقوه دارد. منابع انسانی خود نیز تحت تاثیر عوامل بیرونی و درونی است.

مدل‌های هدایت منابع انسانی

هدف این بخش از مدیریت توسعه و بهبود زندگی کاری و خانوادگی نیروی انسانی سازمان با فعالیت‌های منسجم در راستای اهداف سازمان است. لذا این بخش تحت تاثیر عوامل بسیاری قرار می‌گیرد.

برای هدایت و توسعه این بخش از مدیریت چند مدل را میتوان در نظر گرفت.

- مدل ۳ مرحله: استخدام، نگه داشت و ارتقاء
 - مدل ۴ مرحله: استخدام، هدایت، برنامه ریزی، توسعه
 - مدل ۵ مرحله: استخدام، آموزش، انگیزش، ارزیابی، قدردانی
- پس می توان گفت آنچه که مدیریت انسانی را تحت تاثیر قرار می دهد مدیریت کل را هم شامل می شود. اگر ما هر مدل از موارد بالا را برای اداره و مدیریت منابع انسانی در نظر بگیریم، عوامل موثر بر استخدام، آموزش و توسعه را هم باید جز عوامل موثر بر مدیریت در نظر بگیریم، که در زیر بررسی می کنیم.

عوامل موثر بر جذب نیروی منابع انسانی

- مهارت فردی که طی آزمونهای کاری و روانشناختی قابل شناسایی است.
- تحصیلات در حوزه خاص و مرتبط
- استعداد و توانایی ذاتی افراد برای انجام کار
- علاقه و مسئولیت پذیری فرد

• شرایط اقلیمی و جغرافیایی

با توجه به موارد ذکر شده مدیران سازمان باید نیروی انسانی را از هر نظر مورد اشاره شده مورد بررسی قرار دهند. چرا که اجرای کلیه عوامل برنامه ریزی شده تحت پوشش این افراد انجام می شود.

مدیریت منابع مالی و عوامل اثر گذار روی آن

یکی از منابع مهم که مدیریت را تحت تاثیر قرار می دهد مدیریت بخش مالی است که با حفظ و کنترل نقدینگی سازمان را به سوی یکی از اهداف مهم یعنی کسب درآمد و سرمایه هدایت می کند.

اهداف بخش مالی

- اطمینان از عرضه منظم و مکعبی سرمایه
 - اطمینان از استفاده بهینه از منبع مالی
 - برنامه ریزی برای تعادل میان سرمایه موجود و بدهی ها
- پس آنچه که اهداف بالا را تقویت یا تضعیف کند می تواند در نهایت مدیریت را هم قوی تر یا ضعیف تر کند، که اغلب از بیانیه های سری دوم طولانی تر است.

چشم انداز سازمان

یکی دیگر از عوامل محیطی در سازمان چشم اندازهای آن است که شامل جمع بندی ارزش های شرکت است. ارزش های اعتقادی یک فرد یا گروه که با سیاست شرکت هماهنگ است.

سیاست شرکت: دستورالعمل ها و نحوه رسیدگی به موقعیت های خاص سیاست یک شرکت است و کارمندان با پیروی از آن عمل می کنند. سیاست شرکت بیانگر شخصیت آن سازمان است و باید با بیانیه های چشم انداز هماهنگ باشد.

فرهنگ سازمان: ارزش های شرکت که باعث تمایز یک سازمان نسبت به بقیه می شود. ارزش و اعتقاد یک سازمان فرهنگ آن است. فرهنگ سازمان عملکرد آنرا نشان می دهد.

ارزش ها: موفقیت های یک کارمند در سازمان باورهای آن سازمان است، که در قالب ارزش ها تعریف می شود. چرا که اعضای سازمان با رفتار خود نگرش و ارزش های سازمان را منعکس می کنند و به نوعی الگو سازی می کنند. در یک شرکت کسی که همواره جایگاه مناسب برای الگو شدن است بخش مدیریت است.

ریاست و آداب و رسوم

آنچه که باعث شناسایی و تمایز کارمندان با عملکرد عالی، نسبت به سایرین می‌شود، آداب و رسوم یک سازمان است. قدردانی از کارمندان برجسته طی جشنواره، جلسات خاص فصلی یا سالانه از رویکردهای مهم بخش مدیریت است.

فصل سوم

چطور می‌توانیم منابع انسانی توانمندی داشته

باشیم؟

منابع انسانی توانمند - منابع انسانی (نیروی انسانی)

وجود انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم مبرایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت با آغاز هزاره سوم، هر روز نقش منابع انسانی پررنگ تر شده و اکنون از آن به عنوان تنها عامل کسب موفقیت و مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها یاد می‌شود. این امر به خصوص در اقتصاد دانش امروز بیش از پیش به حقیقت پیوسته است با این وجود مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها با چالش‌های متعددی مواجهه هستند که از جمله می‌توان جهانی شدن، کمبود نیروی کارماهر و متعهد، هرم تصمیم‌گیری، عدم شناخت نیاز کارکنان، ترک همکاری کارکنان قدیمی و با سابقه از سازمان و دیگر مسائلی از این دست نام برد. اما سازمان‌های کوشا و پویا می‌توانند با هوشیاری آگاهانه از طریق توانمندسازی کارکنان خود این چالش‌ها را رفع کرده یا از بروز اکثر آن‌ها پیشگیری نمایند چرا که بی هیچ تردیدی کارکنان آگاه و توانمند در جهت رفع چالش‌ها با مدیران ارشد سازمان نهایت همکاری و مشارکت را نموده و گاه دیده شده است می‌توانند راهکارهای ارزشمندی را در این حوزه ارائه نمایند زیرا در

توانمند سازی منابع انسانی، انگیزه، مشارکت، تعهد، خلاقیت و وفاداری نهفته و نهادینه شده است امروزه با وجود اهمیت فوق العاده توانمند سازی، متأسفانه بنا به دلایل متعدد از جمله مبهم بودن اهداف سازمانی، نداشتن تعریف مناسب از روابط کاری و روابط شخصی، نبودن سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، عدم تعریف شاخص‌های مناسب جهت سنجش بهره‌وری نیروی انسانی و برخی عوامل موجود در بازار که از غیررقابتی بودن محیط کسب و کار و ساختار اقتصادی ناشی می‌شود سبب شده است که سازوکار مشخصی در جهت کیفی سازی منابع انسانی تعریف نشده و حتی این سازوکار جدی گرفته نشود.

بشر به عنوان رکن اساسی توسعه، در چارچوب فعالیت‌های گروهی و سازمانی خود ایفاگر نقش مهم و پراهمیتی است. امروزه رشد و توسعه سازمان‌ها در گرو بکارگیری صحیح منابع انسانی است چرا که نیروی انسانی به عنوان محرک، نقش سازنده، مؤثر و همچنین کلیدی و راهبردی جهت پیشبرد اهداف هر سازمانی محسوب شده و به شمار می‌آید. شاید به همین دلیل یکی از ارکان اصلی رشد توسعه و بقای سازمان‌ها نیروی انسانی خلاق و کارآمد باشد. امروزه دیگر تجهیزات،

لوازم ماشین آلات برای انجام اثر بخش امور سازمان کافی نمی باشد. لذا اهمیت قائل شدن به منابع انسانی استفاده بهینه از نیروی فکر مهارتهای فردی کارکنان، سازمان را در دستیابی به اهدافشان کمک می نماید. امروزه کارکنان با توجه به توان جمعی فیزیکی فکری خود در مجموع نیروی قابلی را به وجود می آورند این نیروی کار زمانی ارزش واقعی پیدا می کند که در تولید محصول یا ارائه خدمت بی نهایت نتیجه بخش و تأثیرگذار باشد.

همانگونه که می دانید تمامی سازمانهای کوچک و بزرگ در راستای تحقق بخشیدن به یک وظیفه یا شغل سازمانی از نیروهای مخصوص آن حرفه بهره گیری می نمایند که براساس آن اهداف خود را عملی و محقق سازند و با مسائل مربوط به افراد مثل پاداش و مزد، استخدام، مدیریت عملکرد و آموزش مرتبط است. بطور کامل تر منابع انسانی (HR) بخشی از سازمان است که مسئولیت یافتن، غربالگری، استخدام و آموزش متقاضیان شغل و همچنین مدیریت برنامه های بهره وری کارکنان را بر عهده دارد لذا همان طور که سازمان ها برای ایجاد مزیت رقابتی تلاش می کند، منابع انسانی نقش مهمی را در کمک به سازمان در این راستا، با تغییرات محیطی سریع برای ارتقای کیفیت

کاری ایفا می‌کند بنا به همین دلیل در هر سازمان یا ارگان کوچک و بزرگ منابع انسانی یکی از ضروریات اساسی به شمار رفته و محسوب می‌گردد. اولویت این بخش در درجه اول به حداکثر رساندن بهره‌وری کارکنان و حفاظت از شرکت یا سازمان نسبت به هرگونه مسئله و مشکلی است که ممکن است برای نیروی کار بوجود آید. توجه به نیروی انسانی در سازمان‌ها طی سال‌های اخیر بخش عظیمی از زمان و سرمایه سازمان‌های پیشرو را به خود اختصاص داده است. اکنون سازمان‌های موفق به خوبی می‌دانند که هرقدر در زمینه توسعه و ارتقای نیروی انسانی سرمایه‌گذاری کنند، موفقیت، کارایی و برتری رقابتی سازمان خود را تضمین کرده‌اند. شاید یکی از مؤثرترین راهکارها جهت موفقیت هر سازمانی توجه به منابع انسانی در آن سازمان باشد. بدین جهت سعی و تلاش دست اندرکاران حوزه انتخاب و جذب نیروهای سازمان بیشتر معطوف به چند اصل زیراست:

- برخورداری از توان ذهنی مناسب تحت عنوان خلاقیت و نوگرایی
- برخورداری از توان جسمی بالا
- برخورداری از قدرت کسب مهارت

• برخورداری از توان بالا در جهت فراگیری دانش روز

• برخورداری از انگیزه بالا

بطور خلاصه نیروی انسانی با کیفیت و دانش مدار مهم ترین مزیت رقابتی سازمان و کمیاب ترین منبع در اقتصاد دانش محور امروز است. ارائه محصولات و خدمات متفاوت و متمایز با کیفیت، کاهش هزینه ها، خلاقیت و نوآوری و افزایش رقابت پذیری از مزایای وجود منابع انسانی کیفی و دانش مدار است. لذا در سازمان های پیشرو با درک این حقیقت، تلاش وصف ناپذیری جهت بکارگیری بهینه از این منبع کلیدی در حوزه های گوناگون از جمله کیفیت، تولید و مدیریت به منظور تحقق اهداف استراتژیک خود با استفاده از شیوه ها و نظام های نوین اثر بخش کرده اند.

چگونه منابع انسانی توانمندی داشته باشیم ؟

توانمند سازی منابع انسانی

به طور کلی اندیشمندان این حوزه توانمندسازی منابع انسانی را به عنوان یک راهبرد اثرگذار به عملکرد و بهسازی سازمان ها معرفی نموده و معتقدند که توانمند سازی نیروی انسانی یکی از نگرش های

مهم جدید است که امروزه توسط سازمان‌ها بکار گرفته می‌شود. در واقع توانمند سازی، فرآیند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان از طریق ایجاد گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت افراد و گروه‌ها در تمام حوزه‌ها و وظایف است که در عملکرد کلی سازمان اثر می‌گذارد. بطور کلی توانمند سازی یک راهکار مهم برای گسترش سازمان‌ها و انطباق با تغییرات خارجی است.

توانمند سازی منابع انسانی به عنوان یکی از ابزارهای افزایش بهره‌وری سازمانی مطرح است. برای توانمند سازی کارکنان الگوها و فرآیندهای بسیاری ذکر شده است اما برخی از اندیشمندان این حوزه معتقدند که این الگوها و فرآیندها هرچه که باشند باید فعالیت خود را از آموزش پرسنل آغاز کنند چرا که اگر پرسنل دانش، مهارت و نگرش مورد نیاز سازمان را نداشته باشند، توانمند سازی محقق نخواهد شد در نتیجه مدیریت آموزشی به عنوان بازویی نیرومند به مدد مدیران منابع انسانی آمده و با افزایش دانش، مهارت و نگرش پرسنل سازمان، عرصه را جهت توسعه و گسترش موفقیت آمیز مدیران منابع انسانی برای توانمند سازی کارکنانشان آماده می‌کند.

مفهوم توانمند سازی

یکی از جنبه‌های محوری توجه به سرمایه‌های انسانی سازمان مفهوم توانمند سازی است که به عنوان مقوله‌ای که بین افراد، وظایف، فناوری، فرآیندهای اطلاعاتی، پاداش و ساختار سازمانی تناسب ایجاد می‌کند و در نهایت سازمان را جهت نیل به کارایی و اثربخش رهنمون می‌سازد، معرفی شده است.

برخی محققین این عرصه بر این باورند که وجود نیروهای انسانی توانمند و متعهد در هر سازمان ضمن کاهش غیبت، تأخیر، جابه جایی، باعث افزایش چشمگیر عملکرد سازمان، نشاط روحی کارکنان، تجلی بهتر اهداف متعالی سازمان و نیز دستیابی به اهداف فردی خواهد شد بر همین اساس سازمان برای رسیدن به اهداف بایستی کارکنانی توانمند، خلاق، صاحب نظر، خشنود و با انگیزه داشته باشد.

بطور کلی از دیدگاه برخی از اندیشمندان این حوزه ابعاد توانمند سازی بر اساس چارچوب خاصی که از سوی آنان توصیف شده است دارای ابعادی به شرح زیر می‌باشد:

الف) مجهز نمودن منابع انسانی به دانش و مهارت‌های جدید به عنوان تخصص:

ارتقای مهارت و دانش کارکنان که رابطه مستقیمی با اثربخشی کارکنان دارد و جایگزینی دانش گران به جای صنعت کاران ناشی از تغییر پارادایم در توسعه منابع انسانی است و توسعه دانش و مهارت کارکنان برگ برنده سازمان‌های دانشی است.

ب) ایجاد همکاری:

مدیران جهت رسیدن به اهداف و موفقیت‌های سازمانی به شدت نیازمند اعتماد و انتشار قدرت و پذیرش ایده‌های جدید هستند. جریان اطلاعات و دانش تأثیر مثبت بر این بعد و بر پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری کارکنان دارد.

ج) ایجاد ارتباطات سازمانی:

بطور کلی ارتباطات در سطح کلان وسیله‌ای است که دانش منابع انسانی را در مجازی ارتباطی سازمان برای خدمت بهتر به جامعه گسترش خواهد داد توزیع اطلاعات برای کارکنان به منظور عملکرد بالای سازمان حیاتی است. کانال‌های ارتباطی و اطلاعاتی در سازمان‌ها موجب ارتقای دانش و اعتماد سازمانی نیز خواهد شد.

(د) انگیزه:

توجه به نیازها و انگیزه‌های کارکنان و پرداخت پاداش براساس عملکرد در این مدل مورد نظر است و پاداش‌های معنوی (غیرمادی) نسبت به پاداش‌های مادی از اهمیت بیشتر برخوردارند.

اهمیت توانمند سازی نیروی انسانی در سازمان ها

یکی از مهمترین دلایل اهمیت توانمندسازی این است که مدیران خود را در اداره سازمان تنها نبینند و بتوانند از ظرفیت‌های فکری و تخصصی سایر پرسنل خود در حد بالایی استفاده کنند. دلیل دیگر برای اهمیت توانمند سازی در حفظ و نگهداری پرسنل می‌باشد، چرا که با توانمند سازی پرسنل احساس ارزشمندی و سودمندی می‌کند و در نتیجه‌ی آن مشتاقانه برای حضور در محل کار تاکید می‌کنند، در اینجا است که مقوله پایداری و اصطلاح با هم ماندن معنا گرفته و شکل می‌گیرد چرا که هر سازمانی برای اینکه بتواند نیروی انسانی خود را حفظ کند باید شرایطی بوجود آورد که آن‌ها احساس کنند اعضاء مفید و ارزشمندی در سازمان هستند.

در شرایطی که سازمان‌ها تحت تأثیر رقابت‌های اقتصادی هستند ضرورت توجه به کیفیت کاری و بهره‌وری سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است. سازمان برای اینکه بتواند عملکرد منابع انسانی تحت پوشش خود را بهبود بخشد بایستی با دید کیفی به نیروی انسانی بنگرد و تلاش نماید تا آن‌جا که ممکن است با ارائه راهبردهای اجرایی، کیفیت عملکرد سازمان خود را در سطح مطلوب حفظ نموده و ارتقا بخشید این یعنی اینکه اصولاً هر برنامه مبتنی بر توانمند سازی می‌تواند به بهره‌وری منجر شود و تولید بیشتر، خدمات مناسب‌تر، جذب مشتریان و نهایتاً در اختیار گرفتن سهم بیشتری از بازارهای داخلی و خارجی را به همراه آورد. این بهبود مستمر نه تنها برای رویارویی با تهدیدات و فرصت‌ها در محیط پیچیده امروزی ضروری است بلکه نوید این مطلب است که سازمان فقط اصل متفاوت بودن کارکنان از همدیگر را بپذیرد بلکه برای تفاوت‌ها سرمایه‌گذاری کند و آن‌ها را به کارهایی گمارد که متناسب با توانمندی هایشان باشد.

”توانمند سازی: سازوکاری است مناسب برای مقابله با آنتروپی منفی سازمانی و متعادل سازی سازمان برای حفظ آمادگی برای کسب مزیت رقابتی در دنیای رقابت ”

آنچه در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود بلکه از طرق مختلف باید به توسعه آن پرداخت بنابراین اگر در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، این موضوع یعنی اهمیت دادن به منابع انسانی در حوزه کاری مورد توجه ویژه قرار نگیرد آن سازمان به نوعی دچار مشکل شده و به عبارتی تضعیف می‌گردد. لذا بوضوح روشن است که موضوع نگهداری منابع انسانی که دو بعد تندرستی و روان درستی را شامل می‌شود قلمرو وسیعی است که بهداشت و ایمنی، بیمه و بازنشستگی و خدمات رفاهی تنها جز کوچکی از آن است.

به اعتقاد اغلب اندیشمندان این رشته دلایل زیر را برای شدت توجه به توانمندسازی بر شمردند:

۱- مطالعات مهارت‌های مدیریت نشان می‌دهد که توانمندسازی منابع انسانی بخش مهمی از اثر بخشی سازمانی و مدیریتی است.

۲- تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمان‌ها حاکی از این است که سهم کردن کارکنان در قدرت و کنترل اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد.

۳- تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد وبقاء و در نهایت بقای سازمان دارد.

فصل چهارم

کوچینگ و نقش آن در سازمان

کوچینگ و نقش آن در سازمان

واژه کوچینگ اولین بار در دهه‌ی ۱۵۰۰ در زبان انگلیسی و در اشاره به یک نوع خاص از کالسکه استفاده شد. کالسکه‌هایی که افراد را به راحتی از مبدا به مقصد می‌رساند. در نتیجه این استعاره "کوچینگ" افراد، یعنی تسهیل حرکت افراد از یک مکان به مکان دیگر، تا کاری را از ابتدا به انتها برساند، همانند اربابه‌ای که مسافر را از مبدا به مقصد می‌رساند.

کوچینگ از دل جنبش پتانسیل انسانی بیرون آمد که در اواخر دهه‌ی ۱۹۶۰ از کالیفرنیا و ظهور انواع درمان شروع شد که بنا به گفته‌ی طرفداران جنبش پتانسیل انسانی بر این باور بود که انسان‌ها یک منبع لایتناهی بوده و به صورت ذاتی محرک رشد فردی دارند؛ همه ما مسئول خودمان هستیم و بدون بهره‌کشی یا سوء استفاده دیگران می‌توانیم به پتانسیل خود برسیم.

بنابراین پیش فرض ورود به دنیای کوچینگ این است که همه انسان‌ها خلاق، توانمند و بی‌کم و کاستند که می‌توانند پاسخ مسائل

خود را بیابند و فاصله بین جایی که هستند و جایی که می‌خواهند باشند را پر کنند.

حضور یک کوچ قرار است خودآگاهی افراد را ارتقا داده و به او کمک کند گزینه‌ها را شناسایی کند، راه‌حل‌های خود را بیابند، مهارت‌های خود را توسعه دهند، دیدگاه‌ها و رفتارهای خود را تغییر دهند، عادات قدیم را دور بریزند و در یک سطح ژرف‌تر یاد بگیرند.

کوچینگ یک فرآیند مبتنی بر یادگیری است و یک مربی بر موفقیت شخصی و حرفه‌ای فرد توجه دارد، کوچینگ بر طرز فکر، قلب و رفتار افراد تاثیر می‌گذارد. کوچ‌ها نه تنها در بهبود عملکرد کمک می‌کند بلکه برای زندگی شخصی و بهتر شدن ما به عنوان یک انسان نیز می‌تواند یاری رسان باشند.

جان وایتمور یکی از برجسته‌ترین متخصصان مربی‌گری و کسی که سال‌ها به اینکار اشتغال داشته و دارد مربی‌گری را اینطور تعریف می‌کند "گشودن قفل استعداد فرد برای به حداکثر رساندن عملکرد او"، هدف اصلی کوچینگ از میان برداشتن شکاف بین پتانسیل و عملکرد است.

کوچینگ در بستر سازمان

در ۲۰ سال گذشته، کوچینگ به عنوان یک تکنیک در توسعه مدیریت مطرح شده است. کاملاً مشخص است که کوچینگ یکی از مشخصه‌های اصلی محیط‌های کاری آینده خواهد بود.

مدیر در نقش کوچ مدیری است که افراد تیم خود را در یک بستر کاری کوچ می‌کند. فردی که کوچ می‌شود را مراجع می‌نامیم، مدیر در نقش کوچ اندیشیدن و یادگیری را ارتقا می‌دهد و کارکنان را به مسئولیت پذیری ترغیب می‌کند.

مدیر در نقش کوچ به شکل بی‌قضاوت و همدلانه روی مراجع تمرکز می‌کند تا نه تنها خودش واقعیت‌ها را درک کند بلکه بداند طرف مقابل آن واقعیت‌ها را چگونه درک کرده و چه احساسی نسبت به آن‌ها دارد. او توجه می‌کند که مسائل چگونه مطرح می‌شوند و همچنین به زبان بدن گوینده و آن چه گفته نمی‌شود، توجه دارد. در فرایند گوش دادن، مدیر در نقش کوچ موهبت کمیاب زمان و توجه

نقش مدیریت منابع انسانی و کوچینگ در...

را به گوینده هدیه می‌دهد و به توسعه‌ی یک رابطه‌ی مثبت کمک می‌کند.

تکنیک‌های کوچینگ به افراد تیم کمک می‌کند که اهدافشان را تجسم کنند و برای رسیدن به آن متعهد شوند.

ارزش‌ها و رفتارهایی که مدیر در نقش کوچ از خود نشان می‌دهد

- ۱- نشان دادن احترام به افراد به جای "من رئیس هستم"
- ۲- سوال پرسیدن و پرس و جو کردن به جای "گفتن و هدایت کردن"
- ۳- کنکاش در سطح عمیق‌تر با کنجکاوی به جای "قضاوت کردن"
- ۴- نشان دادن تمامیت فردی به جای "همان کاری را بکنید که من می‌گویم"
- ۵- ارائه و دریافت بازخورد به جای "پر مدعا بودن"
- ۶- تشویق رشد و یادگیری به جای "جریمه کردن به خاطر عدم موفقیت‌ها"

۷- شراکت و همکاری به جای " من متخصص هستم"

۸- "راه حل محور" به جای " مشکل محور"

۹- توانمندسازی و راهنمایی به جای " مدیریت و کنترل"

۱۰- ارائه‌ی بازخورد سازنده به جای " نقد کردن و تخریب اعتبار"

به طور کلی کوچینگ تحت عنوان غیردستوری توصیف شده است. با این حال، از آن جا که مدیران به ارائه‌ی راه حل عادت دارند، عدم ارائه پاسخ یا توصیه، قبل از این که یک کارمند خود درباره مساله‌ای به نتیجه برسد، برای آن‌ها دشوار است، مدیران باید رفتارهای قدیمی مربوط با دستور و کنترل را فراموش کنند و بتوانند سراغ معیار توانمندسازی و تسهیل‌گری بروند.

چگونه به عنوان مدیر یک کوچ اثربخش شویم ؟

در گذشته نه چندان دور شما با داشتن دانش تخصصی و کمی دانش مدیریتی به عنوان یک مدیر می‌دانستید که چه کاری را باید برای موفقیت سازمان انجام دهید و به کارکنان نیز می‌آموختید چه کاری را

انجام دهند و بعد با استفاده از ابزارهای کنترلی و کمی چاشنی دستور، عملکرد آن‌ها را اندازه می‌گرفتید. اما امروزه تغییرات سریع و مداوم باعث شده آنچه در گذشته توفیق یافته است، دیگر راهنمایی برای موفقیت در آینده نباشد. مدیران قرن بیست و یکم به سادگی همه جواب‌های درست را ندارند و برای مقابله با این واقعیت جدید، شرکت‌ها از شیوه‌های سنتی کنترل و فرمانداری به سمت روش‌های بسیار متفاوتی فاصله می‌گیرند.

امروزه موفقیت به عنوان یک رهبر کار دشواری است. به عنوان یک رهبر، موفقیت شما به طور مستقیم با موفقیت کسانی که با تیم شما سنجیده می‌شود، در واقع موفقیت آن‌ها موفقیت شماست. اعضای تیم برای موفقیت به شما تکیه می‌کنند و شما به آن‌ها اعتماد می‌کنید. بنابراین چه شما یک مدیرعامل، یک مدیر دولتی، یک مدیر بخش، یک مدیر پروژه و یا هر نوع رهبری باشید، باید بدانید که چگونه تیم خود را کوچ کنید. به طور خلاصه نقش مدیر در حال تبدیل شدن به یک کوچ است.

برای رهبرانی که به گفتن این که کارکنان چه کارهایی را برای حل مشکلات عملکرد انجام دهند، عادت دارند، این تغییر بسیار سخت است و می‌تواند از نظر روانی ناراحت کننده باشند، زیرا آنها را از معروف ترین ابزار مدیریتی خود محروم می‌کند: اقتدار

نیاز به کوچینگ هرگز تا این اندازه نبوده است. تحقیقات گالوپ نشان می‌دهد که تیمی که به شدت فعالیت می‌کند دو برابر شانس برای موفقیت و عملکرد شغلی بهتر دارد. کارکنان کوشا مولدتر، سودآورتر، وفادارتر و مشتری مدارتر هستند. مهم‌تر از همه، این تحقیقات نشان می‌دهد که یک مدیر مستقیم بیشترین تاثیر را بر سطح کوشایی کارکنان دارد. به همین دلیل است که هر رهبر یا مدیر باید به یک کوچ بزرگ تبدیل شود. اما بسیاری از مدیران و رهبران ما برای انجام این کار آمادگی ندارند. اغلب رهبران دارای مهارت‌های فنی، تخصصی، مالی، بازاریابی، مدیریت کسب و کار و ... هستند اما آنها نمی‌دانند که چگونه یک کوچ موثر باشند.

در کارگاههایی که دارم زمانی که از کارکنان در خصوص بهترین مدیری که تا الان داشتند می‌پرسم به افرادی اشاره می‌کنند که اعتماد

به نفس داشته و متواضع هستند، توانایی ایجاد اعتماد دارند، عمیق می‌شنوند، رفتاری صمیمی و دوستانه داشته و در دسترس هستند و در عین حال اقتدار طبیعی و کرامت انسانی داشته و احساسات انسانی خود را پنهان نمی‌کنند و همه این‌ها از ویژگی‌های یک کوچ است. نکته جذاب این است که کارکنان هم می‌خواهند شما آن‌ها را کوچ کنید.

چندی قبل دانشکده کسب و کار دانشگاه کلمبیا در حدود ۱۰ هزار نفر را مورد بررسی قرار داد که آیا آن‌ها دوست دارند یک کوچ داشته باشند؟ تقریباً همه گفتند که از کوچینگ استقبال می‌کنند، اما با وجود همه این شواهد ما در جایگاه مدیر ظاهراً کمتر از ابزاری بجز کنترل کردن کارکنان بهره می‌گیریم.

کوچینگ چیست؟

کوچینگ چیزی فراتر از مشاوره و یا نصیحت کردن است. یک مجموعه‌ی خاص از شایستگی‌ها، مهارت‌ها و رفتارها است و یک نوع خاص از نیت و شخصیت خوب را می‌طلبد. شاید بهترین تعریف

کوچینگ شکوفایی توانایی‌های نهفته یک انسان دیگر است. کوچینگ به طور مثبت بر طرز فکر، قلب و رفتار فرد تاثیر می‌گذارد به طوری که این فرد دیگر همان شخص قبلی نخواهد بود.

کوچینگ به افراد دستور نمی‌دهد به این دلیل که دارای قدرت و عنوان هستند.

افراد را نصیحت نمی‌کند.

افراد را درمان نمی‌کند.

کوچینگ درباره‌ی ایجاد حس همدلی و اعتماد، بیشتر گوش دادن به جای حرف زدن، تعیین اهداف صریح، طرح سوالات قدرتمند، ارائه و دریافت بازخورد و قضاوت نکردن و بی‌طرف بودن، شکوفا کردن توانایی‌های فرد، ایجاد تعهد و اجرای اهداف است.

مشکل این است که این گونه مکالمات معمولاً به ندرت بین مدیران و کارکنان شکل می‌گیرد، زیرا معمولاً رئیس‌ها تصور می‌کنند حتماً برای افراد زیردست خود راه حل ارائه کنند. این حس ناشی از میل اصیل کمک کردن است، اما این نوع کمک اصلاً مفید نبوده و منجر به پرورش کارمندان فاقد اعتماد به نفس و ترسو می‌شود. به عنوان

نقش مدیریت منابع انسانی و کوچینگ در...

یک مدیر در نقش کوچ احساس نمی‌کنید که فقط خودتان همه چیز را می‌دانید باید همه اتفاقات شرکت را تحت کنترل داشته باشید یا فوراً برای حل و فصل مشکلات خودتان را وسط بیندازید و دیگر گفتن نمی‌دانم برای شما دشوار نخواهد بود. وقتی از دیدگاه کوچینگ عمل می‌کنید به تدبیر دیگران باور دارید.

مدیران بزرگ در نقش کوچ چه ویژگی‌هایی دارند؟

یک کوچ بزرگ اعتماد ایجاد می‌کند.

اعتماد اولین اصل کوچینگ است. تمام کوچینگ موثر با درک تعهد بزرگ به قابل اعتماد بودن آغاز می‌شود. نزدیک شدن به فردی دیگر نیازمند اعتماد عمیق است. زمانی که افراد به خود اجازه می‌دهند که آسیب پذیر باشند، کوچ باید متعهد باشد که اطلاعات شخصی را به شدت محرمانه نگه دارد. این مهمترین جنبه از نقش کوچ است.

هر رهبر یا مدیر یا کوچ یک برند شخصی اعتماد و یا عدم اعتماد دارد. اعتبار داشتن از ریشه credere سرچشمه می‌گیرد، که به معنای

باور داشتن است. هر کسی که انتظار داشته باشید با موفقیت او را

کوچ کنید، نخست باید به شما باور داشته باشد.

چقدر کارکنان تان به شما باور دارند؟

یک کوچ بزرگ یک شنونده درخشان است.

همه انسان‌ها داستان‌هایی دارند، داستان‌هایی که برایشان مهم است، جایی که بوده‌اند، جایی که اکنون هستند و جایی که می‌خواهند یک روز، یک سال، یا پنج سال دیگر باشند. یک کوچ خوب باید داستان‌های شخصی خود را کنار بگذارد و به طور کامل گوش دهد، هیچ جایگزینی برای شنیدن درباره رویاها، امیدها، آرزوها، ناامیدی‌ها، شکست‌ها و ترس‌ها از زبان خود افراد وجود ندارد. یک کوچ بزرگ اطلاعات را با گوش دادن با قلب برای احساسات، گوش دادن با گوش برای محتوا و گوش دادن با چشم برای پیدا کردن نشانه‌ها جمع آوری می‌کند و اینجاست که عنصر "روح به روح گفت و شنود" وارد بازی می‌شود.

یک کوچ بزرگ قدرتمندانه سؤال می‌پرسد و بازخورد می‌دهد.

اساس کار یک کوچ سؤال پرسیدن است بهترین کوچ‌ها با توجه به سوالات خردمندان‌ای که می‌پرسند متمایز می‌شوند؛ نه بر اساس پاسخ هوشمندان‌ای که می‌دهند، زیرا قصد یافتن تشنگی است و نه سیراب کردن، پرسش‌های قوی و تاثیرگذار باعث می‌شود تا کنجکاوی افراد برانگیخته شده و به دنبال پاسخ بروند. پرسش‌های کوچینگ زمانی قدرتمند هستند که منجر به اکتشاف متفکرانه از جانب مراجع شوند.

همچنین کوچ باید آینه مراجع، بازتاب دهنده صدای او، تسهیل کننده و راهنما برای بالا بردن آگاهی او باشد. کوچینگ یک سبک مدیریتی است که از طریق پرسیدن سؤالات قدرتمند به افراد کمک می‌کند که هویت خود را به دست آورند.

به عنوان مدیر فراموش نکنیم که افراد داستان‌های خود را خلق می‌کنند. مدیران بزرگ در نقش کوچ با ایجاد محیط قابل اعتماد شرایطی را ایجاد می‌کنند که کارکنان خود، تغییرات را رقم بزنند. کارکنان از طریق کوچینگ می‌توانند راه حل‌های خود را بیابند، مهارت‌های خود را توسعه دهند و دیدگاه‌ها و رفتارهای خود را تغییر

دهند. دکتر استفن کاوی می‌گوید: "تغییر، تغییرات واقعی، از درون می‌آید، نه از بیرون." این مساله از هرس کردن شاخ و برگ‌های رفتار و نگرش، با گفتن یا مشاوره، با ثابت کردن یا آموزش ایجاد نمی‌شود بلکه این امر از توجه به ریشه به وجود می‌آید. ساختار تفکر ما، اصول ما و پارادایم‌های بنیادی ماست که شخصیت‌مان را تعریف می‌کند و لذتی ایجاد می‌کند که از طریق آن جهان را می‌بینیم

از تعهد اجباری تا تعهد عاطفی

اگر به شما شغلی با شرایط مشابه اما ۲۰ درصد حقوق بالاتر پیشنهاد شود آیا سازمان فعلی خود را ترک می‌کنید؟

دیگه به اینجا عادت کردم، سخته جای جدید، آدم‌های جدید.

من بدنبال این هستم که اقتصاد مملکت به چرخش درآید و کاری بهتر پیدا کنم و از این شرکت خود را راحت کنم.

اگر با شغل بهتری مواجه شوم پوزیشن و درآمد حتماً از محل کار کنونی استعفا خواهم داد حضور الان بنده صرفاً جهت تامین معاش است. کار پیدا کردن سخته والا حتماً می‌رفتم.

تعهد سازمانی

جملات بالا بخشی از نقل قول‌های کارکنان در پروژه سنجش تعهد سازمانی است. یک نگرش مهم در رفتار سازمانی که به نظر کلی فرد به سازمان به عنوان یک کل دلالت دارد. تعهد سازمانی بیانگر نیرویی است که فرد را ملزم می‌کند در سازمان بماند و با تعلق خاطر، جهت تحقق اهداف سازمانی، کارهایی را انجام دهد. یعنی تعهد سازمانی با یکسری رفتارهای مولد و سازنده همراه است.

فردی که تعهد سازمانی بالایی دارد، در سازمان باقی می‌ماند، اهداف آن را می‌پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف از خود تلاش زیاد و حتی ایثار و فداکاری نشان می‌دهد.

تعهد سازمانی از سه مؤلفه تشکیل می‌شود.

تعهد اجباری (استمراری): تعهد به سازمان به خاطر آگاهی از هزینه‌های ترک سازمان. فرد به این دلیل در سازمان می‌ماند که براساس تحلیل هزینه منفعت نتیجه می‌گیرد که نیاز دارد بماند. در بسیاری از مواقع ماندن فرد در سازمان به خاطر این است که نمی‌خواهد دنبال کارجدیدی برود. این نوع تعهد و ماندن در سازمان تعهد استمراری (تداومی، اجباری، ابقایی) است؛ یعنی افراد به این دلیل در سازمان می‌مانند که رفتن به سازمان دیگر هزینه‌بر است.

تعهد عاطفی: نوع دیگر تعهد، عاطفی است؛ یعنی تعلق عاطفی و احساسی فرد به سازمان. در این حالت فرد به این دلیل در سازمان می‌ماند که به رسالت وجودی، ارزش‌ها و اهداف آن احساس و نگرش مثبتی دارد. فرد در سازمان می‌ماند تا این اهداف و ارزش‌ها را محقق سازد.

تعهد هنجاری: نوع سوم تعهد، هنجاری است؛ یعنی فرد به خاطر فشار هنجارها و اخلاقیات در سازمان می‌ماند. فرد به خاطر این که

دیگران(به خاطر احساسات همکاران، توجه به کارفرما) با ترک سازمان چه قضاوتی در موردش می کنند. سازمان را رها نمی کند در نگرش سنجی هایی که در سازمان ها در خصوص اندازه گیری تعهد سازمانی انجام می دهیم، خیلی اوقات عدد تعهد سازمانی قابل توجه و قابل قبول است. اما عدد بدست آمده برای تعهد با خروجی های کارکنان و خروجی های سازمان تناسب ندارد. در عمل وقتی عمیق تر مولفه های تعهد سازمانی را بررسی می کنیم، در می یابیم که تعهد سازمانی اکثرا از جنس تعهد اجباری است. یعنی بیشتر افراد به این دلیل در سازمان می مانند، که بر اساس تحلیل هزینه، منفعت نتیجه می گیرند که نیاز دارند بماند، کارکنان احساس می کنند، که رفتن به سازمان دیگر هزینه بر است یا موقعیت شغلی دیگری برایشان مهیا نیست(شبيه نقل قول هایی که در ابتدای مقاله ملاحظه کردید)، به عبارت دیگر مانند آن ها در سازمان از سر اجبار است نه به واسطه پیوند قلبی و عاطفی با آن.

بنابراین وقتی از تعهد سازمانی صحبت می کنیم، می بایست مولفه های آن را نیز بررسی کنیم، شکلی از تعهد که برای سازمان ها ارزش

آفرینی بیشتری دارد، تعهد عاطفی است چون افراد با این جنس از تعهد به واسطه باور ارزش‌ها و اهداف سازمان، در جهت تحقق آن سخت تلاش می‌کنند. در غیر این صورت باقی ماندن فرد در سازمان به دلیل تعهد اجباری، چندان نکته ارزش آفرینی برای سازمان به حساب نمی‌آید.

بنا به تحقیقات آلن و میر، چالش شغلی، وضوح نقش، وضوح و مشکل بودن اهداف، پذیرش مدیریت، انسجام همکاران، عدالت، بازخورد، احساس مهم بودن و مشارکت از عوامل شکل دهنده تعهد عاطفی کارکنان در سازمان است.

تعهد سازمانی چندین دهه است که قلب و مغز محققان رفتاری را به خود مشغول داشته و درصددند تا با ایجاد آن ترک خدمت را کاهش دهند، همچنین تعهد سازمانی تاثیر مستقیم و قوی روی عملکرد سازمانی دارد، بنابراین لازم است متولیان منابع انسانی به ارزیابی و تحلیل این نگرش مهم سازمانی توجه ویژه‌ای داشته باشند

تمرین‌هایی برای درک کارکنان

- ساعت ۴ بعدازظهر چهارشنبه، یک مشتری از من خواست که یک گزارش را دوباره و خیلی سریع تهیه کنم. این کار حدود ۳ ساعت طول می‌کشید. من برنامه داشتم حدود ساعت ۵ با نامزدم بیروم بروم. مدیرم مکالمه من را شنید و پیش من آمد و پرسید که چه اتفاقی افتاده است. از من خواست که تا ساعت ۵ هر چه می‌توانم انجام دهم و بعد از آن او می‌ماند و کار را تمام می‌کند. خیلی خوشحال شدم.
- همسر من شغلش را از دست داد و مدیرم به من پیشنهاد داد که یک نوبت بیشتر سرکار بمانم. این مساله خیلی به ما کمک کرد.*
- دختر من ذات الریه گرفته بود و باید یک هفته تمام در خانه استراحت می‌کرد من هم تنها بودم و حمایتی نداشتم، مدیرم شرایطی فراهم کرد که بتوانم در منزل با لب تاپ و از طریق ایمیل کارهایم را پیش ببرم.

- هر وقت مدیرم را می بینم صدای زنگ تلفن همراهش را قطع می کند و تلفن دفتر را هم روی پیام گیر قرار می دهد. مدیر قبلی من موقع صحبت کردن با من به همه تلفن هایش جواب می داد و مرتب با تلفن همراهش کار می کرد. چقدر فرق می کند که بدانی رئیس تو واقعا می خواهد حرف های تو را بشنود و به تو احترام می گذارد .

این ها مثال هایی از درک کارکنان در سازمان است. درک کارکنان یکی از سریع ترین، راحت ترین و اثربخش ترین راه های افزایش دلبستگی کارکنان است. درک دیگران به نگران آن ها بودن و رفتار باملاحظه با آن ها اشاره دارد و در گفته ها، تصمیمات، و رفتارهای فرد دیده می شود.

درک دیگران چیزی بیشتر از برخورد مودبانه است که معمولا در یک سری رفتارهای عمومی مثل نگه داشتن در و گفتن "لطفا"، "ممنوم" و "ببخشید" دیده می شود. درک ملاحظه دیگران و توجه به آن هاست، به قول خانم مری اش همه انسان ها گردنبند نامرئی به

نقش مدیریت منابع انسانی و کوچینگ در...

گردن دارند که روی آن نوشته شده کاری کنید که احساس کنم آدم

مهمی هستم .

فصل پنجم

تمرین‌های کاربردی

برای درک کارکنان

کارکنان تان را بشناسید.

هر چه بیشتر از یک نفر بدانید، فرصت بیشتری برای درک او خواهید داشت. با ذخیره کردن زمان تولد کارکنان و زمان ورود آنها به شرکت شروع کنید، بعد هر اطلاعی را که از او و اعضای خانواده‌اش می‌فهمید، مثل نام و سن فرزندان، ذخیره کنید. هر آنچه را از علایق و سرگرمی‌های او می‌دانید ضبط کنید.

فعالیت‌های مربوط به جلسات

- سیاستی در جلسات ایجاد کنید که همهٔ ابزارهای ارتباطی در هنگام جلسه یا خاموش باشند یا در حال سکوت. افرادی که منتظر تماس اضطراری هستند در ابتدای جلسه این مسأله را به دیگران اطلاع دهند.
- همهٔ جلسات را در زمان مشخص شده شروع کرده و تمام کنید، یا حتی بهتر است زودتر تمام کنید.

- در جلسه بعدی گروهی، از کارکنان تان بخواهید که پیشنهاداتی برای کوتاه کردن و حذف جلسات اضافی یا محدود کردن شرکت کنندگان ارائه دهند.
 - مطمئن شوید که فرآیند جلسات به شکلی است که همه افراد شنیده می شوند و عده ای خاص در جلسات غالب نمی شوند. مثلاً وقتی پرسشی مطرح می شود، همه افراد باید فرصت بیان نظراتشان را داشته باشند. تسهیل کننده جلسه باید کسانی که می خواهند در جلسه غایب شوند را مدیریت کند
 - با درخواست تکرار صحبت ها و یادداشت کردن آنها روی وایت بورد، مطمئن شوید که نکات همه را به طور کامل می فهمید.
 - مطمئن باشید که هنگام صحبت با همه اعضا تماس چشمی دارید.
 - بازخورد آخر هفته
- هر یک هفته در میان آخر هفته یک برنامه صبحانه با رئیس یا ناهار با مدیران داشته باشید، هدف این است که کارکنان نگرانی ها،

نقش مدیریت منابع انسانی و کوچینگ در...

افکار، و ایده‌هایشان را مطرح کنند. مدیر گوش می‌دهد، سوال می‌پرسد و نکات را یادداشت می‌کند و درخصوص اقدامات انجام شده به کارکنان فیدبک می‌دهد.

- یک به یک

از طریق ایمیل یا اطلاعیه به اعضای سازمان بگویید که علاقمندید با تک تک کارکنان حدود سی دقیقه صحبتی داشته باشید که نگرانی‌ها و مشکلات آن‌ها را بشنوید. در طول جلسه گوش کنید، سوال پرسید و چیزهایی را که شنیده‌اید تکرار کنید که نشان بدهید دغدغه‌های آن‌ها را کاملاً فهمیده‌اید.

- روزهای خاص را جشن بگیرید

در تقویم خودتان روز تولد کارکنان و سالگرد وقایع مهم را یادداشت کنید و با یک کارت پستال یا نوشته شخصی نشان دهید که آن‌ها را به یاد دارید.

- استراحت آخر هفته

این را به یک سیاست سازمان تبدیل کنید که هیچکس بعداز ظهر چهارشنبه نباید جلسه‌ای تنظیم کند.



فصل پنجم: تمرین های کاربردی برای درک کارکنان

• برنامه نوشیدنی گرم

یک بعدازظهر، پیش یکی از کارکنانتان بروید و بگویید که می خواهید به نوشیدنی گرم دعوتش کنید و از او بخواهید سفارش دهد که چه می نوشد. این نوشیدنی به حساب شماست.

• سفارش شام

اگر کارکنان شما تا دیروقت کار می کنند، برای آن ها شام سفارش دهید.

• برنامه منعطف

به دنبال راه هایی بگردید که به برنامه کاری کارکنان انعطاف بدهد، از جمله کار در خانه، به جز شغل هایی که حضور فیزیکی برای انجام آن لازم است، سایر کارکنان می توانند ۲۰ درصد از زمان کاریشان را خودشان برنامه ریزی کنند. هر چقدر انعطاف بیشتری به کارکنان بدهید، احساس احترام بیشتری خواهند داشت.

• در اخبار

مقاله‌ای را از روزنامه یا مجله‌ای که فکر می‌کنید مورد علاقه کارکنان شماست را جدا کرده و آن را با یک نوشته کوتاه روی میز آن‌ها قرار دهید: فکر کردم ممکن است برای تو جالب باشد.

فضای شخصی کار

افراد را تشویق کنید که فضای کارشان را شخصی کنند. شما هم این کار را با مثلاً نصب عکس‌های خانوادگی مشخص کنید. این کار باعث می‌شود افراد یکدیگر را بهتر بشناسند. این کار به افراد در شرایط آزاردهنده و ناامید کننده آرامش می‌بخشد.

توجه کنید که درک دیگران معمولاً هزینه خاصی ندارد و در عین حال، باعث وفاداری کارکنان شما می‌شود. وفاداری نیز، کاهش غیبت، کاهش تأخیر و کاهش خروج از کار را به دنبال دارد. متأسفانه کسانی که اهمیت درک کارکنان در ایجاد دلبستگی آن‌ها را در نظر نمی‌گیرند، معمولاً همان کسانی هستند که نسبت به دیگران احساس هم دردی کمتری دارند.

گوش دادن از اعماق جان

چند وقت یکبار در زندگی کسی واقعا به حرف های شما گوش می دهد؟ یعنی بدون این که حواسش به جای دیگری پرت شود، بدون این که وسط حرف شما بپرد، بدون این که جمله هایتان را برای شما تمام کند، بدون آن که حس تعجیل را در شما ایجاد کند یا بخواهد نظراتش را به زور در ذهن شما بچپاند؟

اگر جزو آدم های معدود خوش شانس نباشید به احتمال زیاد شما هم به ندرت این گوش دادن واقعی را تجربه کرده اید. چیزی که اغلب آن را تجربه می کنیم تظاهر به گوش دادن است که حتی گاهی همین را هم تجربه نمی کنیم. زمانی ادگار واتسون به شوخی گفت: «هیچ کس به حرفت گوش نمی دهد، مگر این که بداند نفر بعدی خود اوست».

احتمالا شما هم موقعیت های زیر را تجربه کرده اید:

- پزشکی که در تمام لحظات ویزیت، چشم از صفحه کامپیوتر خود برنداشته است.

- مدیری که در یک جلسه در اوج مباحثات با تلفن همراه خود پیامک می دهند.
 - صحبت کردن با یک آشنا درباره یک مشکل سلامتی در حالی که او صحبت شما را قطع می کند تا به مشکل مشابهی که خود تجربه کرده اشاره کند.
 - دوستی که در کمال خوشحالی می گوید در حال پر کردن ماشین ظرفشویی است و در حین گفتگو گوشی تلفن را بین گوش و شانه اش نگه داشته است.
- ارتباط عمیق و همدلانه نتیجه گوش دادن اصیل و واقعی است که این گوش دادن خود حاصل تمرکز جدی روی طرف مقابل است. گوش دادن باعث می شود طرف مقابل به ما اعتماد کند و این احساس را پیدا کند که من آدم مهمی هستم .
- چگونه فعالانه و از اعماق جان گوش فرا دهیم؟
- چند تکنیک ساده ولی بسیار تاثیر گذار را با هم مرور می کنیم.

۱- تشویق کردن

در تشویق کردن به دنبال این هستیم که به گوینده برسانیم که به آن چه می گوید علاقمندیم و همچنین او را تشویق به ادامه دادن سخن کنیم، برای انجام این فن، طی گفتگو از کلمات غیر تعهدی و با لحن صدای مثبت استفاده کنید مثل این که: "بله"، "می فهمم"

۲- بیان مجدد یا واضح کردن

در این تکنیک به دنبال این هستیم که آیا آنچه منظور گوینده بوده با درکی که برای ما اتفاق افتاده یکی است؟ به این منظور صحبت ها و ایده های گوینده را تکرار کنید مثلا: اگر خوب فهمیده باشم "نظر شما این است که..."، "شما گفتید که ..."

همیشه با یک سوال تمام کنید: آیا درست متوجه شدم؟ اگر درست متوجه نشده باشید مخاطب شما می تواند آنچه را از قلم انداخته اید را اضافه کند و یا در قسمت هایی که اشتباه کردید شما را اصلاح کند.

۳- خلاصه کردن

یکی از سازنده‌ترین روش‌ها برای نشان دادن گوش دادن واقعی خلاصه سازی است. خلاصه سازی نوعی چکیده کردن صحبت‌هایی است که مراجع به شما گفته است. توجه کنید که این یک خلاصه است نه یک تکرار صرف

عبارت‌های مفید برای اینکار عبارتند از :

”پس اگه بتونم صحبت‌های شما را خلاصه کنم...” ، ایده‌های اصلی که گفتی این‌ها هستند ...” .

۴- بازخورد

بازخورد یعنی این که صحبت‌های مراجع را با کلام خودمان به او منعکس کنیم و علاوه بر آن احساسات او را، این به مخاطب این احساس را می‌دهد که عمیقا او را درک کرده‌ایم مثلا ”شما احساس می‌کنید که...” ، ”به نظرم در مورد اون ماجرا خیلی هیجان زده شدی ...

گوش دادن از اعماق جان، آن طورها هم که می‌گویند سخت نیست، اساسا تنها چیزی که لازم دارد تمایل به تعلیق این تصور است که از قبل، احساس طرف مقابل و راه حل مشکل او را

می دانیم. درباره گوینده قضاوت نکنیم یا فرضیه نسازیم، بلکه حقیقتاً روی شنیدن آنچه می گوید متمرکز شویم.

تمرین برای تقویت مهارت خوب گوش دادن موجب جذب دیگران می شود. همه ی افراد شنونده های خوب را دوست دارند و از بودن با آنها لذت می برند و به آنها اعتماد می کنند و این سرآغاز شکل گیری یک رابطه همدلانه و محکم است.

آیا نگه داشتن کارکنان در سازمان با ابزار چک و سفته کار می کند؟ بسیاری از مدیران سازمانهای ما، برای نگه داشتن کارکنان با ارزش و متخصص خود و یا برای عدم پیوستن آنها به شرکتهای رقیب، از آنها درخواست تعهد و ضمانت می کنند.

اما آیا این تصور که می توان کارکنان را با این ابزارها در سازمان نگه داشت واقع بینانه است؟

اولین و مهم ترین نکته ای که لازم است در پاسخ به این سوال به آن توجه کنیم این است که رفتن کارکنان از سازمان یک موضوع است و تمایل آنها برای رفتن موضوعی دیگر. بعضی صاحب نظران معتقدند که تمایل به رفتن موضوع مهم تر و اثرگذارتری است که به

شدت رفتار و عملکرد کارکنان را دستخوش تغییر و افت می‌کند. تصمیم برای رفتن هم تنش ایجاد می‌کند، هم از تمرکز کارمند می‌کاهد و هم بخشی از وقت کارمند را صرف جستجو برای یافتن کار جدید می‌کند.

کارمندی که تصمیم برای رفتن دارد دیگر کارمند قبلی نیست ذهن و جسمش کاملاً با کار و سازمان همسو نیست.

نمی‌تواند با همه وجود بماند و در راستای اهداف سازمان تلاش کند. مشکل به این ترتیب بیشتر می‌شود که اغلب کارکنانی که سازمان‌ها مایلند و تلاش می‌کنند آن‌ها را نگه دارند از جنس کارکنان دانشگر هستند که حضور فیزیکی آن‌ها در محل کار مشکلی را حل نمی‌کند. چنین کارکنانی باید با همه وجود کار کنند و ابتکار و خلاقیت خود را به کار گیرند تا موفق و مثمر ثمر باشند. اجبار با ابتکار سازگار نیست.

گرفتن تعهد از کارمند ناراضی که عزم رفتن دارد فقط بر تعداد و درصد کارکنانی می‌افزاید که با همه وجود کار نمی‌کنند و احتمالاً

این احساس منفی خود را، آگاهانه و ارادی یا ناآگاهانه و غیر ارادی به دیگران سرایت می دهند.

علاوه بر این کارکنانی که سازمانشان اصرار دارد از آن ها تعهد و ضمانت بگیرد، با این سوال، ابهام و یا نگرانی دائمی روبرو هستند که مگر در سازمان چه خبر است که از ماندن کارکنان شایسته ناامید و در مورد از دست دادن چنین کارکنانی این قدر دلوایس هستند؟

از سوی دیگر ارزش مالی تعهد و یا ضمانت به تدریج و به مرور زمان کم می شود. به این ترتیب بازدارندگی این عامل هم به تدریج کم و کم تر می شود. مثلاً کارمندی که در بدو استخدام ۱۰ میلیون تومان وثیقه و یا ضمانت در اختیار سازمان قرار داده است، چند سال بعد چقدر در قید چنین تعهدی است و حتی چقدر به آن فکر می کند؟

حتی اگر چنین تعهد و یا ضمانتی بتواند فرد را در سازمان نگه دارد، باید نگران قطع همکاری عاطفی بین کارمند و سازمان بود

کارمندی که با کمک تعهد و ضمانت در سازمان نگه داشته شده احساس می‌کند که مغبون شده است، او احساس می‌کند که در قبال تلاشی که کرده و می‌کند پاداش و قدرشناسی مناسبی دریافت نکرده است. اصولاً کنترل‌های متکی بر اجبار و الزام، انگیزه آفرین نیستند. زندان‌ها از اجبار و الزام برای نگه داشتن زندانیان استفاده می‌کنند.

نکته جالب و متناقض اینجاست که حفظ و نگهداری همه کارکنان مورد علاقه یا موضوع نگرانی مدیران نیست. مدیران می‌خواهند کارکنانی که دارای قابلیت‌های کمیاب و ارزش آفرین هستند را نگه دارند و این گونه کارکنان در بازار کار و در بین شرکت‌های مشابه و رقیب از چنان بازار کار جذابی برخوردارند که به آن‌ها امکان، فرصت و شجاعت می‌دهد تا قید تعهد خود را بزنند و با پرداخت این هزینه، گزینه بهتر برای استخدام را انتخاب کنند.

کوتاه سخن این که گرفتن تعهد و ضمانت اگرچه تا حدودی بازدارنده است؛ اما پیش برنده نیست، منفی است، تنبیهی است و



همه می دانیم که آثار سیاست های تنبیهی و بازدارنده کمتر از سیاست های تشویقی و مثبت است.

مدیریت در دنیای امروز یعنی کاری کنیم تا کارکنان در شغلشان زندگی کنند. در واقع وجود چنین احساسی که ما آن را تحت عنوان دلبستگی (تعلق) سازمانی می شناسیم، فراتر از همه تعهدهای مالی، یک رابطه برنده-برنده برای سازمان ها و کارکنان تلقی می شود، زیرا به واسطه علاقه قبلی کارکنان به کار و سازمان، با تمام توان در خدمت سازمان هستند و همچنین از این فداکاری خود لذت می برند.

ما از کارکنان حضور موثر در محیط کار را می خواهیم نه صرفاً حضور فیزیکی را، پژوهش های گالوپ و مکنزی حکایت از آن دارند که شرکت هایی با پرسنل مشتاق و همراه، مشارکتی دو برابری در تولید ثروت جهان دارند. اما متأسفانه آمارهای جهانی نشان می دهد تعداد کارکنانی که با همه وجود برای سازمانشان کار می کنند زیاد نیست.

نقش مدیریت منابع انسانی و کوچینگ در...

بجای تلاش برای نگه داشتن کارکنان با ضرب و زور، محیطی را فراهم کنیم که دلبستگی سازمانی و به دنبال آن نتایج ارزش آفرین سازمانی حاصل شود.

۵ عادت کوچینگ رهبران عالی (اینفوگرافیک)

۱. انتظارات را در سازمان شفاف و همسو می کنند.
 ۲. از طریق طرح سوالات قدرتمند مشارکت و تعلق ایجاد می کنند.
 ۳. با کمک ساخت تیم های قدرتمند احساس مالکیت قوی ایجاد می کنند.
 ۴. با ارزیابی نتایج فردی و سازمانی مسئولیت پذیری و پاسخ گویی را توسعه می دهند.
 ۵. با قدردانی از کارکنان آنها را متعهد می کنند.
- این عادات در رهبران سازمان های ما چقدر توسعه داده شده است؟
این عادت ها و نتایج یکارگیری آنها در اینفوگرافیک زیر نمایش داده شده است.

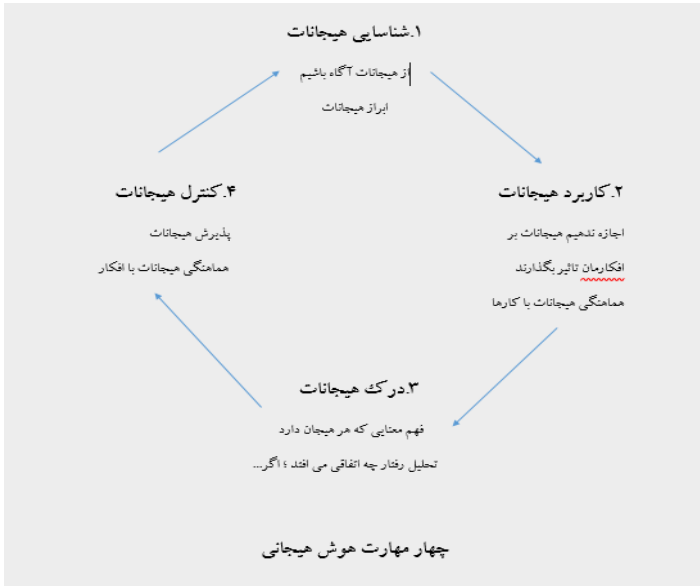


فصل پنجم: تمرین های کاربردی برای درک کارکنان

The 5 Coaching Habits of Excellent Leaders

Habit	Result
1 EXPLAIN Expectations	Alignment
2 ASK Questions	Engagement
3 INVOLVE Team	Ownership
4 MEASURE Results	Accountability
5 APPRECIATE People	Commitment

چهار مهارت اصلی در پرورش هوش هیجانی :



مطالب زیر به ما کمک می‌کند که درک بهتری از چهار مهارت هوش هیجانی به دست آوریم.

۱. پرورش هوش هیجانی از طریق شناسایی هیجانات.

هیجانات شامل اطلاعاتی می‌شود که ما را از حوادث مهمی که در دنیای پیرامون جریان دارد؛ مطلع می‌سازد. ما می‌کوشیم این هیجانات را در خود و دیگران به درستی شناسایی کنیم تا عملکردی درست داشته و به طوری موثری ارتباط برقرار کنیم.

۲. کاربرد هیجانات.

طرز فکرمان و این که درباره‌ی چه چیزهایی فکر می‌کنیم؛ تحت تاثیر احساساتمان قرار می‌گیرد. احساسات ما به حوادث به وجود آمده؛ جهت می‌دهد و ما را آماده می‌کند در صورت لزوم واکنش نشان دهیم و قادرمان می‌سازند؛ افکار خود را به طور مناسب به کار ببریم تا مشکل را برطرف کنیم.

۳. پرورش هوش هیجانی از طریق درک هیجانات.

هیجانات رخداد‌های تصادفی نیستند؛ بلکه تحت تاثیر عوامل مهمی قرار دارند. هنگامی که با هیجانات؛ بیشتر آشنا می‌شویم؛ می‌توانیم از آن‌ها برای درک راحت تر حوادث پیرامون خود استفاده کنیم.

۴. کنترل هیجانات.

هیجانات؛ دربردارنده‌ی اطلاعات هستند و بر افکار تاثیر می‌گذارند و از طریق آن‌ها؛ فرمان را به ذهن می‌رساند و بدن عمل خود را آغاز می‌کند؛ بنابراین آن‌ها را در استدلال هایمان هوشمندانه به کار می‌بریم و مشکل را حل می‌کنیم. به همین خاطر اگر هیجانات خوشایند یا ناخوشایند باشند؛ پذیرای آن هستیم و راهبردهایی را انتخاب می‌کنیم که میزان هوشمندی احساسات ما را نشان می‌دهد.

راه‌های پانزده گانه تقویت مهارت‌های ارتباطی

تقویت مهارت ارتباطی در نظر اکثر افراد به این گونه است که بدون کسب آن، امکان موفقیت در عرصه‌های فردی و اجتماعی تقریباً غیرممکن است. بر اساس برخی آمارها بیش از ۸۵ درصد از موفقیت ما در زندگی ارتباطی مستقیم با میزان و کیفیت مهارت‌های ارتباطی مان دارد. تونی رابینز میگوید: کیفیت زندگی تان را ۱- کیفیت روابط تان تعیین می‌کند.

پس اگر می‌خواهیم در نظر خود و دیگران، فردی موفق تلقی شده و بتوانیم اهداف از پیش تعیین شده خود را عینیت ببخشیم، چاره‌ای جز تقویت مهارت‌های ارتباطی خود نداریم. در این جا به تعدادی از مهم ترین روش‌های دستیابی به مهارت‌های ارتباطی اشاره خواهیم نمود.

۲- جدی گرفتن فن بیان در تقویت مهارت ارتباطی

یکی از پرکاربردترین ابزار برقراری ارتباط در تقویت مهارت ارتباطی اثربخش، خوب و موثر سخن گفتن است. این مهارت اکتسابی بوده و از طریق بکارگیری روش‌هایی خاص، کاملاً

دست یافتنی است. شرکت در کلاس ها و دوره های آموزشی و مطالعه منابع کاربردی در این حوزه، امکان آشنایی کامل ما را با این مهارت فراهم می آورد. پس از آن فقط تمرین و تکرار آموزه هاست که میتواند ما را به فردی توانمند در این حوزه تبدیل کند. برای حرفه ای شدن در این مهارت ابتدا باید با ترس های درونی خود مبارزه کنیم. از صحبت کردن نهراسیم و سعی کنیم در هر جمعی که حضور پیدا میکنیم، آموخته های خود را به بوته آزمایش و نقد بگذاریم. بعد از این اقدامات می توانیم از طریق بازخوردهایی که از دیگران دریافت می کنیم در اصلاح و ارتقاء این مهارت کاملاً ضروری بکوشیم. ذکر این نکته خالی از لطف نیست که بگوییم، این ما نیستیم که تشخیص می دهیم از قدرت فن بیان بالایی برخورداریم بلکه این تشخیص بعهدہ مخاطبان ماست. پس باید بازخوردها را جدی بگیریم.

۳- آموختن مهارت زبان بدن و تاثیر آن در بهتر شدن روابط
آیا با قانون (۷، ۳۸، ۵۵) آشنا هستید؟ آلبرت محرابیان، روانشناس برجسته با مطرح نمودن این قانون عنوان نمود که ما در

یک ارتباط موفق، ۷ درصد از کلام، ۳۸ درصد از لحن و ۵۵ درصد از زبان بدن یا مهارت‌های غیر کلامی استفاده می‌کنیم. توجه به این فرمول، بیش از پیش اهمیت زبان بدن در برقراری ارتباط موثر را بر ما روشن می‌سازد.

حرکات یا میمیک چهره، نحوه ایستادن و نشستن و راه رفتن، نوع حرکات دست و پا و.... هر یک به تنهایی می‌توانند هدف و احساس ما را از برقراری ارتباط نمایان سازند بدون اینکه حتی کلامی سخن بگوییم. پس باید ضمن کسب دانش مربوط به این فن از طریق تکرار و تمرین مستمر، این مهارت را در خود تقویت نماییم. لبخند، یکی از مهارت‌های جادویی در حوزه زبان بدن می‌باشد که گاهی به تنهایی قادر است یک رابطه پرتنش را به ارتباطی کاملاً دوستانه و پایدار تبدیل نماید. اختیار کلیه حرکات را در دست بگیرید، ارتباط چشمی را فراموش نکنید و البته بیشتر لبخند بزنید. زیرا هر کدام از این پیام‌ها برای مخاطب، تعبیر خاصی دارند.

۴- از کلمات و اصوات غیر ضروری پرهیز کنید

برخی افراد عادت دارند در هنگام گفتگو، بطور مرتب یک کلمه یا یک آوا را تکرار کنند. مثلاً، بسیار خوب، حالا، اِممم، اِااا و... از جمله تکه کلام ها و آواهایی هستند که ممکن است در طول یک گفتگوی حتی کوتاه، بارها مورد استفاده برخی افراد قرار گیرند. این عادت به نوعی گفتگوی ما را دچار سخته کلامی می کند. یکی از بهترین راه ها برای شناسایی و اصلاح این ضعف، ضبط کردن صدا در حین گفتگوست. به این ترتیب می توان با گوش سپردن چند باره به صدای خود و شناسایی شدت و ضعف این مساله، نسبت به اصلاح آن اقدام نماییم تا به بهتر شدن روابط مان کمک کند.

۵- گوش دادن فعال در تقویت مهارت ارتباطی

توجه داشته باشید که موضوع سخن ما گوش دادن فعال است و نه شنیدن. از طریق این روش می توانید حس همدلی و احترام را در مخاطب خود بوجود بیاوریم. همچنین می توانیم با توجه تمام به گفته های او، از قصد و نیت وی برای برقراری ارتباط، اطلاعات ارزشمندی کسب نماییم. مزیت دیگری که این مهارت در اختیار ما قرار می دهد این است که مخاطب، ما را فردی محترم و مورد

نقش مدیریت منابع انسانی و کوچینگ در...

اعتماد تلقی می‌کند و زمانی که ما هم قصد سخن گفتن باشیم، برخورد وظیفه می‌داند که او هم با دقت کامل، به سخنان ما گوش فرا دهد و این می‌تواند سرآغاز یک رابطه موثر و مستمر باشد.

۶- جامع ولی مختصر سخن بگویید

در حال حاضر و در زندگی پُرسرعت امروز، همه می‌خواهند در کم‌ترین زمان ممکن اطلاعات مورد نیاز خود را کسب نمایند. پس ما نیز باید سعی کنیم اصل مطلب را در یک زمان کوتاه، به مخاطب خود انتقال دهیم. باید این را بدانیم که دیگر کمتر کسی حوصله شنیدن یک سخنرانی طولانی را داشته و سعی میکند به هر بهانه‌ای خود را از آن شرایط رها سازد. پس اگر می‌خواهید مخاطبان خود را از دست ندهید، مختصر ولی جامع سخن بگویید.

۷- یک سناریو در ذهن داشته باشید

ما برای برقراری یک ارتباط موفق باید بدانیم که آن را چگونه آغاز کنیم، ادامه دهیم و در نهایت به پایان برسانیم. برای اینکه

آمادگی لازم برای گفتگو با دیگری را بدست بیاوریم، لازم است یک نقشه ذهنی از پیش طراحی شده داشته باشیم. در این صورت دیگر در ابتدای برقراری ارتباط دچار سردرگمی نخواهیم شد. یک شروع خوب، متضمن شکل گیری یک ارتباط مفید و موثر است.

۸- یک قصه گوی خوب باشید

هر مخاطبی عاشق شنیدن داستان و حکایت است. داستان ها قدرت شگفت انگیزی دارند. آنها ذهن ما را کاملاً آماده ساخته و اصطلاحاً یک ریل گذاری ذهنی ایجاد می کنند. با استفاده از این مهارت می توانیم طرف مقابل را به خود و ادامه گفتگو مشتاق ساخته و با تکیه بر این موضوع مهم، به اعتماد به نفس لازم به بهتر شدن روابط دست پیدا کنیم.

۹- هدفمند و حرفه ای سوال کنید

هنگامی که طرف مقابل سخن می گوید، سعی می کنیم با استفاده از مهارت گوش دادن فعال، نیازها و خواسته های وی را شناسایی کرده و راه را برای طرح سوالات مناسب بر خود هموار سازیم. با

طرح و ارائه سوالات مناسب و مرتبط با سخنان مخاطب، این پیام را به او می‌دهیم که ما برای شما ارزش و احترام خاصی قائل شده و به تمامی سخنان، با دقت فراوان گوش سپرده ایم. با این تکنیک، احترام و اعتماد طرف مقابل را بدست آورده و از آن برای پیشبرد اهدافمان در ارتباط بهره خواهیم برد.

۱۰- همواره خود را مشتاق نشان دهید

اگر فردی به هنگام برقراری ارتباط، علاقه و اشتیاق را در وجود ما احساس نماید، چنین نتیجه‌گیری خواهد کرد که او در نظر ما فردی ارزشمند و قابل احترام است. با این ذهنیت، او به خود اجازه می‌دهد که بیش از پیش به ما نزدیک شده و اطلاعات ارزشمندی را با ما به اشتراک بگذارد.

۱۱- تحسین مخاطب در تقویت مهارت ارتباطی

در طول ارتباط بدنبال پیدا کردن ویژگی‌های مثبت در مخاطب خود باشید. پس از شناسایی این ویژگی‌ها و در زمان مناسب، لب به تحسین وی گشوده و او را مورد لطف قرار دهید. بخاطر داشته باشید که نباید تحسین را با تملق و چاپلوسی اشتباه بگیریم. اگر ما

صفات را به مخاطب نسبت دهیم که با خلیقات و خصوصیات رفتاری او فاصله بسیاری داشته باشد، این باور در وی بوجود خواهد آمد که ما به قصد تحقیر یا تمسخر، این ویژگی را به وی نسبت داده ایم. این اتفاق به احتمال فراوان، نقطه پایان یک ارتباط خواهد بود.

۱۲- انرژی خود را در سطحی مطلوب، حفظ کنید

همیشه سعی کنید در یک ارتباط، دنبال بهتر شدن روابط باشید و سطح انرژی خود را بالاتر از دیگران نشان دهید. با این کار می توانید بر روی دیگران تاثیر مثبت گذاشته و نشاط و شادابی بیشتری را به آنها هدیه کنید. البته کاربرد این توانمندی فقط به زمان برقراری ارتباط محدود نمی شود. بلکه ما باید قبل از برگزاری جلسه پیش رو، با استفاده از اقداماتی مثل شنیدن موزیک مناسب، پیاده روی، شستن صورت با آب سرد، خوردن یک وعده غذایی مناسب و... سطح انرژی خود را بالا برده و در طول برقراری ارتباط از آن به عنوان یک مهارت کاربردی استفاده کنیم.

۱۳- توسعه و ارتقاء در بهتر شدن روابط

همیشه سعی کنید برای جلب توجه مخاطب و تقویت مهارت ارتباطی ایجاد شده، پیشنهادات جذاب و صمیمانه‌ای به آنها ارائه دهید. مثلاً پیشنهاد کنید که برای قرار ملاقات بعدی به یک رستوران بروید. اینکار حس خوبی در وی بوجود آورده و میزان صمیمیت بین شما را افزایش خواهد داد. ضمناً حتی اگر پیشنهاد شما مورد قبول ایشان واقع نگردد، باز هم این احساس را خواهند داشت که شما فرد مناسبی برای ادامه ارتباط هستید. چون تمایل به توسعه رابطه را به آنها نشان داده اید.

۱۴- پیام را متناسب سازی کنید

هر فردی که در برابر ما قرار می‌گیرد، از خصوصیات رفتاری و جایگاه اجتماعی مخصوص به خود برخوردار است. این یکی از مهارت‌های ماست که با توجه به این تفاوت‌ها، روشی مناسب برای انتقال پیام خود به آنان را انتخاب نماییم. مخاطب ما ممکن است کودک یا بزرگسال، باسواد یا بی سواد، مرد یا زن، خوش برخورد یا بد خلق و..... باشد. ما باید در برخورد با هریک از آنان، نوع خاصی از مهارت‌های ارتباطی را انتخاب کنیم و

ارتباطی مؤثر به وجود بیاوریم. توانمندی در این مهارت مستلزم داشتن اطلاعات کافی از علومی همچون روانشناسی تحلیل متقابل، تئوری انتخاب، رفتارشناسی و آموزه‌هایی از این دست می‌باشد. آنها را بیاموزید.

۱۵- درکنار مخاطب قرار بگیرید، نه در مقابل آن

نباید این احساس در طرف مقابل شما، در یک رابطه وجود بیاید که شما تنها بدنبال دستیابی به اهداف شخصی خود هستید و هیچ اهمیتی به روحیات و منافع او نمی‌دهید. پس باید به گونه‌ای رفتار کنید تا مخاطب شما به این باور برسد که شما به عنوان دوست در کنارش قرار دارید و در صورتی که وی مشکلی را مطرح نماید، شما تمام توان خود را در حل آن، بکار خواهید بست. با این نوع برخورد، به راحتی می‌توانیم حس همدلی را در مخاطب ایجاد و او را به ادامه ارتباط شکل گرفته، وفادار سازیم.

بدون شک بکار بستن این راهکارها، نقشی اساسی در تقویت مهارت ارتباطی ما ایفا می‌کند. برخورداری از ارتباطات اثربخش و پایدار هم می‌تواند متضمن موفقیت‌های فردی و اجتماعی ما شده و

نقش مدیریت منابع انسانی و کوچینگ در...

۱۲۶

راه‌های جدیدی در کسب کامیابی‌های بزرگتر را فرا روی ما قرار

دهد.

سخن پایانی نگارنده

خوانندگان عزیز و گرامی کتاب حاضر، همانطور که می دانید، تدوین و تألیف کتاب بر اساس اهدافی از پیش تعیین شده تألیف و تدوین می شود. در این مجموعه سعی شده است که مطالب بطور خلاصه و مفید، کاربردی و قابل استفاده تهیه شود. چرا که بر این باوریم افرادی که در هر حوزه ی یک سازمان فعالیت می کنند آشنایی کلی بر موضوع و نقش منابع انسانی را دارند. و آنهایی که بطور تخصصی فعالیت می کنند خود در این بخش صاحب نظرند و نیاز به خواندن کتاب های دیگر را ندارند.

امید است با انتقال تجارب خود، ما را برای تهیه کتاب دیگر در آینده یاری رسانید.

تلفن تماس	۰۹۱۰۰۹۱۰۱۲۱
جیمیل	Amirarfaee021@gmail.com
واتساپ	۰۹۱۰۰۹۱۰۱۲۱
اینستاگرام	Seyed.irarfaeeza

منابع

- ۱- تجارب شخصی نویسنده در فرایند فعالیت‌های کاری در سازمان‌ها در بخش کوچینگ .
- ۲- ابوالعلائی، بهزاد، کارکنان چرامی آیند؟ چرامی مانند؟ چرا می‌روند؟
- ۳- افشین، محمد، ترجمه، مدیر در نقش کوچ، چالش‌ها و دستاوردها،
- ۴- راجرز، جنی، ترجمه افشین محمد، کتاب مدیر در نقش کوچ
- ۵- راجرز، جنی، کارل ویتل وورث، اندرو گیلبرت، ترجمه افشین محمد، کیمیای مدیریت،
- ۶- سلطانی، منوچهر، مربی‌گری در مدیریت.
- ۷- قلی‌پور، آرین، ندا محمد اسماعیلی و افشین دبیری، مدل ۳۴۰۰۰،
- ۸- ماریانو، پاول، چماق و هویج دیگر کارایی ندارد
- ۹- ماکسول، جان، دلی بدست آور .
- ۱۰- مایکل سیمپسون، ترجمه بهرام برزگر، کتاب کوچینگ و شکوفایی توانایی‌های نهفته،