

به نام خدای سبحان

مدیریت استراتژی منابع انسانی نوین

مؤلفان :

سید امیر ارفعی زرنندی

مهدی قربانی

هانیه معصومی

◆ سرشناسه : ارفعی زرنندی ، سید امیر ۱۳۷۴ -
◆ عنوان و نام پدیدآورندگان : مدیریت استراتژی منابع انسانی نوین، سید امیر ارفعی زرنندی ، مهدی قربانی، هانیه معصومی
◆ مشخصات نشر: البرز فردیس، انتشارات یغموری ۱۴۰۲
◆ مشخصات ظاهری : ۱۳۴ ص
◆ شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۹۸۶۵۹-۶-۵ ISBN:
◆ وضعیت فهرست نویسی : فیپا
• شناسه افزوده : مهدی قربانی ۱۳۶۷-هانیه معصومی ۱۷/۱۲/۱۳۷۰
◆ موضوع :
◆ موضوع :
◆ رده بندی دیویی :
◆ رده بندی کنگره :
◆ شماره کتابشناسی ملی :



نام نشر : یغموری

نام کتاب : مدیریت استراتژی منابع انسانی نوین

مؤلفان : سید امیر ارفعی زرنندی - مهدی قربانی ، هانیه معصومی

صفحه آرا: روزینا اکبری طراح جلد: ملیکا محسن زاده

چاپ و صحافی : موسسه فرهنگی هنری روزنه روجیم ۰۲۶۳۲۵۶۷۵۶۷

rozaneh.rojim@gmail.com

نوبت چاپ : اول ۱۴۰۲ شمارگان : ۱۰۰۰ نسخه قیمت : ۸۰۰۰۰ تومان

شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۹۸۶۵۹-۶-۵ ISBN:

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

ISBN : 978-622-98659-6-5



۰۹۱۲۶۵۰۹۱۴۰

9 786229 865965

طاها ، طبقه اول،

سخنی با خوانندگان

نقش نیروی انسانی در پیشبرد هر کاری بسیار حیاتی است. بالندگی کشور منوط به بهره‌وری از توانمندیهای جوانان توانمند کشور در تمامی امور از جمله حوزه‌ی کسب و کار است. لذا در کتاب حاضر به جهت آشنایی جوانان با راههای ورود به عرصه‌ی مدیریت استراتژی منابع انسانی نوین به روش ساده و روان بیان بعضی از موضوعات را به رشته تحریر درآمده است. امید است مورد استفاده قرار گیرد.

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۸	چکیده
	فصل اول: مدیریت منابع انسانی یا HRM چیست؟
۱۱	تعریف منابع انسانی و تاریخچه آن
۱۴	مدیریت منابع انسانی یا: HRM
۱۷	متخصصان امور نیروی انسانی
۱۷	مکتب روابط انسانی
۱۹	تاریخچه مدیریت منابع انسانی در ایران
۲۱	چرا باید از روش های نوین مدیریت سازمانی استفاده کرد؟
۲۱	هشت روش نوین مدیریت سازمانی
۲۴	تعریف مدیریت استراتژیک چیست؟
۲۶	تعریف علمی مدیریت استراتژیک از دیدگاه استراتژیست های بزرگ
۲۷	تاریخچه مدیریت استراتژیک
۲۸	برنامه ریزی مدیریت استراتژیک مبتنی بر پایه های مالی
۲۹	برنامه ریزی مدیریت استراتژیک مبتنی بر پیش بینی
۲۹	برنامه ریزی مدیریت استراتژیک با گرایش به محیط خارجی
۳۱	جاری سازی تفکر استراتژیک در تمام سطوح
۳۲	تعریف دقیق استراتژی چیست؟
۳۳	فرایند و مراحل مدیریت استراتژیک چیست؟
۳۴	تجزیه و تحلیل وضعیت و بررسی محیطی

- تعیین و تدوین استراتژی ۳۴
- پیاده‌سازی و اجرای استراتژی ۳۵
- کنترل و ارزیابی استراتژی ۳۵
- شرکت های پیشگام در عرصه مدیریت استراتژیک ۳۶
- مزایای مدیریت استراتژیک چیست؟ ۳۷
- اهمیت مدیریت استراتژیک در سازمان ها چقدر است؟ ۴۰
- پیامدهای مثبت استفاده از مدیریت استراتژیک در سازمان ها چیست؟ ۴۱
- شاخص های مدیریت استراتژیک چیست؟ ۴۴
- رابطه هوشمندی استراتژیک و مدیریت استراتژیک چیست؟ ۴۷
- نتیجه گیری از مدیریت استراتژیک ۴۸
- مفهوم توانمند سازی ۵۰
- اهمیت توانمند سازی نیروی انسانی در سازمان ها ۵۲

فصل دوم: نقش منابع انسانی در اثربخشی سازمان و شرکت

- تاثیر منابع انسانی - نقش منابع انسانی در سازمان ها ۵۷
- تاثیر منابع انسانی - منابع انسانی متخصص و کارآمد ۶۰
- تاثیر منابع انسانی - بهره وری مناسب از منابع انسانی در سازمان ۶۳
- وظایف مدیر منابع انسانی ۶۶
- عوامل مهم در گسترش نقش مدیریت انسانی: ۶۸
- وظایف مدیر منابع انسانی در سازمان ۶۹
- راه های اثربخشی بیشتر مدیریت منابع انسانی در سازمان ۷۱
- نقش مدیریت منابع انسانی در سود بخشی سازمان ۷۲
- مدیریت نوین منابع انسانی ۷۴

بهره گیری از متدهای نوین مدیریتی جهت توانمندسازی سازمان ها ۷۷

فصل سوم: عوامل موثر بر مدیریت و محیط مدیریتی

عوامل موثر بر مدیریت و محیط مدیریتی ۸۶

عوامل بیرونی یا همان محیط مدیریتی خارجی ۸۷

بررسی عوامل محیطی روی مدیریت منابع انسانی ۸۸

مدل های هدایت منابع انسانی ۸۹

مدیریت منابع مالی و عوامل اثر گذار روی آن ۹۱

اهداف بخش مالی ۹۱

فصل چهارم: کوچینگ

کوچینگ ۹۴

کوچینگ در بستر سازمان ۹۵

چگونه به عنوان مدیر یک کوچ اثربخش شویم؟ ۹۷

اما کوچینگ چیست؟ ۱۰۰

اما مدیران بزرگ در نقش کوچ چه ویژگی هایی دارند؟ ۱۰۱

یک کوچ بزرگ اعتماد ایجاد می کند. ۱۰۱

چقدر کارکنانتان به شما باور دارند؟ ۱۰۲

یک کوچ بزرگ یک شنونده درخشان است. ۱۰۲

یک کوچ بزرگ قدرتمندانه سوال می پرسد و بازخورد می دهد. ۱۰۳

از تعهد اجباری تا تعهد عاطفی ۱۰۴

تعهد سازمانی ۱۰۴

چهار مهارت اصلی در پرورش هوش هیجانی ۱۲۲

۱۴ راه تقویت مهارت های ارتباطی ۱۲۴

۱۳۳ منابع

چکیده

مدیران منابع انسانی (HRM)، رهبری حیاتی در سازمان است. استخدام کارمندان جدید، آموزش و پیشرفت کارکنان، ایجاد سیاست‌ها و فرایندهای محل کار از جمله وظایف مدیران منابع انسانی است. همچنین مدیران منابع انسانی وظیفه دارند شرکت‌ها را با فناوری‌ها، قوانین و برنامه‌های پرداخت دستمزد همراه سازند. این باعث می‌شود، تجربه کارمندان و روابط متقابل آنها بهبود یابد. اداره آمار کار آمریکا پیشبینی کرده که اشتغال مدیران منابع انسانی از سال ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۸، هفت درصد رشد خواهد داشت. و در واقع این یعنی سریع‌ترین رشد در میان تمام مشاغل.

امروزه به منابع انسانی سازمان، بعنوان منابع ارزشمندی برای برتری در رقابت نگاه می‌شود و بنابراین برنامه ریزی منابع انسانی در سازمان از مهمترین کارهاست. آموزش مهارتها، انگیزش پرسنل و چگونگی بکارگیری آنان را می‌توان عامل مهمی برای برتری در رقابت به حساب آورد. مدیریت منابع انسانی، تحلیل نیازهای انسانی سازمان 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 برنامه های تحول و پیشبرد اهداف

سازمانی بدون مدیریت و توجه جدی به منابع انسانی، امکانپذیر 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 را از دست خواهیم داد . برای رسیدن به هدف جهانی شدن و یا حتی ماندن در این سطح، پرورش منابع انسانی الزامی است و آینده صنعت متعلق به کسانی است که برای آن برنامه و هدف دارند.

فصل اول

مدیریت منابع انسانی یا HRM چیست؟

تعریف منابع انسانی و تاریخچه آن

تعریف مدیریت منابع انسانی و تاریخچه مدیریت منابع انسانی

- تاریخچه مدیریت منابع انسانی
 - منابع انسانی طی چند واقعه تاریخی ایجاد شده؟
 - چگونگی سیر تحول مدیریت انسانی؟
 - تاریخچه ی مدیریت منابع انسانی در ایران؟
- مدیریت منابع انسانی محصول جنبش روابط بشری در اوایل قرن بیستم می باشد، زمانی که محققان شروع به مستند سازی روش های ایجاد ارزش های کسب و کار به وسیله مدیریت استراتژیک نیروی کار کردند در محیط کاری فعلی، تمام شرکت های جهانی بر ابقای استعداد و آگاهی نیروی کار تمرکز دارند. تمام شرکت ها می کوشند تا ترک خدمت کارکنان را کاهش دهند و آگاهی آنان را نیز ارتقا بخشند.

استخدام نیروی کار تازه نه تنها هزینه های بالایی به بار می آورد بلکه خطر آمدن افرادی را که نتوانند جای فردی را که قبلا در آن منصب کار می کرد، پر کنند را افزایش می دهد بخش مدیریت منابع انسانی تلاش می کند 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 ”

مدیریت علمی (که بعدها با واژه ” تیلوریسم ” بیان می شد) را تعریف کرد و تلاش کرد که به وسیله آن بهره وری اقتصادی را در شغل های مولد افزایش دهد. او در نهلیت یکی از اصلی ترین ورودی ها را وارد فرآیند تولید (کار) کرد و سعی در کشف بهره وری نیروی کار نمود شایان ذکر است که جنبش روابط انسانی از تحقیقات التون میو و دیگران سرچشمه گرفت که مطالعات هاثورن (۱۹۳۲-۱۹۲۴) در این زمینه بسیار تأثیر گذار بود. بعد ها تلاش های معاصر به وسیله آبراهام مازلو، کورت لوین، ماکس وبر (۱۹۲۰-۱۸۶۴) دیوید مک کلند و فردریک هرزبرگ (۱۹۹۸-۱۹۱۷) پایه های مطالعات روان شناسی 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 و کار وجود داشت، تغییرات چشم انداز 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 انجمن های 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، پیشرفت های حاصله در حمل و نقل و ارتباطات، به پویایی و همکاری نیروی کار کمک کرد و شرکت ها به کارکنان با نگاه سرمایه های گران بها به جای چرخ دنده های یک ماشین، رویداد جدیدی را پدید آوردند.

در نتیجه " مدیریت منابع انسانی " به موضوعی مهم برای عملکرد سازمان ها و شرکت ها 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 کارخانه های 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 جنبه های عاطفی و عدم رعایت اصول انسانی در کارخانه ها بود بیشتر کارکنان ساعت های طولانی ب ازای دستمزد ناچیز در وضعیتی بسیار طاقت فرسا و غیر انسانی در سرما

و گرمای شدید، محیطی آلوده، پرسرو صدا و غبارآلود کار می کردند با اجحاف و ستمی که در حق کارگران می شد 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 نمی گردید و عدم عضویت کارگر در اتحادیه نمی توانست 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 شکل گیری مدیریت منابع انسانی به عنوان یک وظیفه حرفه ای 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 کارآیی در کارخانه ها و سازمان ها بردارد.

مدیریت منابع انسانی یا: HRM

به طور کلی در تعریف نهایی مدیریت منابع انسانی یا **human resource management** می توانیم بگوییم که به مجموعه فرآیندهایی

شامل کارمندیابی، جذب و آموزش، روابط بین افراد سازمان و مدیر سازمان با کارمندان مدیریت منابع انسانیگفته می شود که می تواند همه اتفاقاتی که به پیشرفت شرکت و سازمان کمک می کند را در بر گیرد و ر جهت بهبود روابط فردی و تیمی سازمان و رسیدن به اهداف سازمان با بیشترین عملکرد باشد.

منابع انسانی طی پنج (۵) واقعه تاریخی ایجاد گردید:

۱- انقلاب صنعتی

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

۲- نهضت کارگری

دلیل ستمی که به کارگران در دوره انقلاب صنعتی رفت آنان بارها در طی سال های ۱۷۹۹ به بعد دست به اعتراضات و اجتماعات و اعتصابات زدند که بارها کارفرمایان با حمایت دولت به سرکوب آنان پرداختند تا نهایتا در سال ۱۸۴۲ دادگاه عالی ماساچوست رأی داد که فعالیت های کارگری توطئه نیست و سازمان های کارگری حق دارند تا جایی که خلاف قانون نباشد برای دستیابی به اهداف خود تلاش کنند.

۳- 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 جنبه های اجتماعی کار نظر منفی داشت.

۴- 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 می توان 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 ثبت و در افزایش تولید مؤثر می داند.

متخصصان امور نیروی انسانی

بین سال های ۱۸۸۰ تا ۱۹۲۰ پذیرفته شد که مدیریت منابع انسانی وظیفه ای تخصصی است که دارای وظایف زیر است:

- 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 هایو انجام شد به پیدایش این مکتب منجر شد مطالعات مایو نشان داد میزان تولید تابع همکاری های گروهی است در مقایسه با مدیریت علمی طراحی صحیح شغل، انتخاب مناسب آموزش و ایجاد انگیزه در کارگر را از جمله عوامل مهم در تولید می داند. در مطالعات هارثون گروه و رفتار گروهی 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 تفاوت ها سیر تحول این رشته به اختصار در زیر ارائه می گردد:

مرحله اول: دوران پیش از انقلاب

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

مرحله سوم: پیدایش شرکت های 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 دیدگاه های بین المللی و سیاسی (از اوایل دهه ۱۹۹۰ تا کنون)

تاریخچه مدیریت منابع انسانی در ایران

تاریخچه اداره امور کارکنان در ایران قدیمی می باشد 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 فعالیت ها در زمینه مدیریت منابع انسانی در ایران به حساب بیاوریم تا سال ۱۳۰۱ شمسی مقررات و روش خاصی که حاکم بر امور استخدامی سازمان های دولتی باشد وجود نداشت و انتخاب و انتصاب و ارتقاء مقام بدون هیچ ضابطه و شرایط احراز شغلی خاص انجام می گرفت. اعمال نفوذ، توصیه و وابسته بودن به خانواده های 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 سازمان های دولتی آن رادر عمل به اجرا نگذاشتند البته شاید اگر قانون استخدام کشوری سال ۱۳۰۱ به طور عمومی و کامل در سازمان های دولتی به اجرا در می آمد امروزه در ایران مدیریت منابع انسانی در مرحله جلوتر از این می بود در فاصله سال های 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، حقوق ها و بازنشستگی به تصویب رسید. تشکیل سازمان امور اداری و استخدامی و تصویب قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۴۵ را می توان 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 سال های 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 نظر مکرر در ارزشیابی عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان دولت به آموزش های لازم در سطوح مختلف می باشد. در پایان اشاره می شود که مدیریت سرمایه انسانی معادل مدیریت منابع انسانی نیز به کار می رود و همچنین بعضی وقت ها برای توصیف این رشته از واژگان دیگری مانند "مدیریت سازمانی"، "مدیریت نیروی انسانی"، "مدیریت استعداد"، "مدیریت فردی"، "مدیریت افراد" استفاده می کنند.

چرا باید از روش های نوین مدیریت سازمانی استفاده کرد؟

روش سنتی مدیریت سازمانی در قرن ۱۸ و پس از انقلاب صنعتی اول تدوین شد که تا به امروز کاربرد داشته است. اما مجموعه ای از ابزارهای جدید و رشد ارتباطات، استفاده بی سابقه از اتوماسیون، کاهش هزینه های معامله و تغییر جمعیتی باعث نیازمندی مدیران سازمان ها به روش های نوین مدیریت سازمانی شده است.

همان طور که میدانید تغییرات را نمیشود بطور ناگهانی اعمال کرد؛ پس با انجام شش مرحله زیر به استقبال تغییرات روش مدیریتی میرویم:

تعریف تغییر بطور واضح و هماهنگ کردن آن با اهداف تجاری

تعیین موارد موثر و آنهایی که تاثیر میپذیرند

توسعه استراتژی ارتباطی

ارائه آموزش های موثر

پیاده سازی ساختار های پشتیبانی

اندازه گیری فرایند تغییر

هشت روش نوین مدیریت سازمانی

در بخش های قبل درباره مدیریت سازمانی و چرایی استفاده از روش های نوین آن، سخن گفتیم. در این بخش میخواهیم به بررسی این روش های

نوین پردازیم. توجه شود که اگرچه عمل به برخی از این تکنیک ها نتایج خوبی را در بر دارد، ولی برای رسیدن به یک نتیجه مطلوب باید تمامی این تکنیک ها مورد استفاده قرار گیرد.

روش های نوین مدیریت سازمانی را میتوان اینگونه نام برد:

ارزیابی شکاف های بالقوه

در اینجا باید سه مرحله زیر را انجام دهیم

ارزیابی تقاضاهای آینده و برآور مهارت های مورد نیاز

تعیین میزان مهارت های فعلی

تجزیه و تحلیل شکاف های فرایند

توسعه استراتژی های مهارت

حال باید سه محله گفته شده را طی کنیم

طراحی مجموعه ای از دستور العمل ها برای رفع شکاف مهارت ها

طراحی برنامه های آموزشی مناسب مانند سفر برای کارکنان

تصمیم گیری درباره زیرساخت های یادگیری و توانمندسازی ها

بهبود زیرساخت های مقیاسی مهارت

راه اندازی ساختار سازمانی برای امر یادگیری مانند مرکز مهارت ها

تحول مهارت ها در سراسر سازمان با استفاده از برنامه های جامع

اجرای پویای فعالیت ها و در نظر گرفتن اثرات آن

توجه به ویژگی های محیطی

عواملی از قبیل تغییرات تکنولوژیک، اقتصادی و سیاسی، افزایش رقابت و... تغییراتی را در محیط یک سازمان باعث میشوند که توجه مدیریت به آنها و اتخاذ تصمیمات متناسب، از تکنیک های مدیریت سازمانی است.

توجه به جمعیت سازمان

هرچه افراد مشغول در یک سازمان بیشتر باشد، آن سازمان بزرگتر است. در نتیجه تصمیمات اتخاذ شده، بیشتر و استراتژیک ترند و اقلان سازی کارمندان هم سخت تر است؛ پس این تکنیک نقش بسیار مهمی دارد و استفاده از آن بسیار کاراست.

توجه به ویژگی های سازمانی

بعد از اتخاذ هر تصمیم، تغییراتی در سازمان ایجاد میشود که نتایج را دربر دارد. یک از تکنیک های مدیریت سازمانی توجه به نتایج حاصله از تصمیمات قبلی است تا در صورت نیاز تصمیمات قبلی پس گرفته و یا تعدیل شوند.

توجه به ویژگی های ابزارها:

ابزارهایی که برای اجرا و پیاده سازی تصمیمات اتخاذ شده، استفاده میشوند بسیار مهم اند؛ زیرا این ابزارها اثراتی بر روی کارمندان دارند که از

نظر روانشناختی حائز اهمیت است و میتولند همراهی یا عدم همراهی کارکنان با تصمیمات گرفته شده را باعث شود.

توجه به متغیرهای تعدیل

عواملی مانند آموزش، مشاوره پشتیبانی و هدف گذاری مناسب متغیرهایی هستند که بر ابزارها و تصمیمات مدیریت اثر میگذارند و ممکن است آنها را تعدیل کند. در نتیجه برای اینکه تصمیمات گرفته شده دچار تعدیل و تغییر نشوند، لازم است به این عوامل توجه بیشتری داشته باشیم.

شاید بتوان گفت انجام این هشت روش نوین مدیریت سازمانی قبل از همه گیری بیماری کرونا تنها یک مزیت برای سازمان ها محسوب میشد؛ اما امروزه میتوان از آن بعنوان یک عمل حیاتی برای بقا پیشرفت سازمان نام برد.

البته برای مدیریت سازمانی بطور نوین، تنها موارد بالا کافی نیست و توجه به نکات مدیریت وظایف، مدیریت استراتژیک و دانستن موارد مورد نیاز در باب منابع انسانی بسیار کارا و ضروری است.

تعریف مدیریت استراتژیک چیست؟

مدیریت راهبردی یا مدیریت استراتژیک یک تجزیه و تحلیل در خصوص مسایل مهم سازمان می باشد و توسط راهبران ارشد سازمان به نمایندگی از مالکان، به منظور کنترل منابع در محیط های خارج از سازمان گرفته می

شود این فرایند شامل مشخص کردن مأموریت، چشم انداز، دارایی‌های سازمان و توسعه برنامه‌ها و سیاستهای سازمان که به همه فعالیت‌هایی که برای رسیدن به آن خواهد شد نیاز است.

تعریف دیگر ارائه شده در باب مدیریت استراتژیک راهکارها و تصمیم‌هایی که قرار است به ما و سازمان ما کمک کند تا در مسیر موفقیت و دستیابی به اهداف حرکت کنیم یا در تعریف ساده‌تر کجا هستیم و قرار است به کجا برسیم. در این مسیر مدیریت استراتژیک ما را یاری خواهد کرد و موجب تعیین عملکرد بلندمدت یک شرکت است.

مدیریت استراتژیک شامل رصد محیطی (خارجی و داخلی)، تدوین اهداف بلندمدت، پیاده‌سازی، ارزیابی و کنترل استراتژی می‌باشد. بنابراین مطالعه مدیریت استراتژیک بر پایش و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در پرتو قوت‌ها و ضعف‌های داخلی یک شرکت تأکید دارد. هدیریت استراتژیک در ابتدا سیاست‌کسب و کار خوانده می‌شد. موضوعاتی که در مدیریت استراتژیک مطرح می‌شود شامل برنامه‌ریزی استراتژیک، رصد محیطی و تجزیه و تحلیل صنعت می‌باشد.

تعریف علمی مدیریت استراتژیک از دیدگاه استراتژیست های بزرگ

از دیدگاه کارپنتر و ساندرز مدیریت استراتژیک فرآیندی است که در آن سازمان، تدوین و اجرای استراتژی را مدیریت می کند، درحالیکه رابینز و کولتر بر این عقیده لند که هدیریت استراتژیک عبارت است از آنچه مدیران برای توسعه استراتژی های یک سازمان انجام می دهند. همچنین پیرس و رابینسون مدیریت استراتژیک را مجموعه ای از تصمیمات و اقدامات که نتیجه تدوین و اجرای برنامه های طراحی شده برای رسیدن به اهداف شرکت است تعریف میکنند، و در حالیکه مالچی، فریناز، و فیلی مدیریت استراتژیک را حداقل به عنوان فرآیند تنظیم جهت گیری های طولانی مدت برای سازمان تعریف می کنند.

فرآیند مدیریت استراتژیک برای مطابقت با شرایط دائمالتغیر بازار و ساختار رقابتی با سازمانهایی که به طور مداوم منابع، توانمندیها و صلاحیت های اصلی را توسعه می دهند، استفاده میشود.

هیت و همکاران، کارپنتر و ساندرز و رابینز و کولتر، فرآیند مدیریت استراتژیک را شامل یک مجموعه کامل از تعهدات، تصمیمات و اقدامات مورد نیاز برای یک سازمان برای رسیدن به رقابت استراتژیک و کسب بازده بالاتر از متوسط می دانند. معمولا ورودیهای استراتژیک از تجزیه و

تحلیل محیط داخلی و خارجی مشتق شده اند، و برای شکلگیری و اجرای استراتژی موثر لازم هستند.

ناریخچه مدیریت استراتژیک

مراحل تکامل مدیریت استراتژیک بسیاری از مفاهیم و تکنیک های مرتبط با مدیریت استراتژیک، توسط شرکت های تجاری مختلف مانند جنرال الکتریک (GE) و گروه مشاور بوستون (BCG) توسعه یافته و با موفقیت مورد استفاده قرار گرفته اند. در طول زمان نیز متخصصان فعالیت های تجاری و محققان دانشگاهی این مفاهیم را گسترش و بهبود داده لند. مدیریت استراتژیک شرکت های بزرگ فعال صنایع چندگانه (همچون شرکت های مادر تخصصی و هلدینگ های تجاری) مورد استفاده قرار میگرفت. از خطاها، اشتباهات پرهزینه و حتی بحران های اقتصادی دلایلی هستند که باعث شده اند امروزه مدیران حرفه ای در تمام سازمان ها به منظور رقابتی نگه داشتن سازمان خود در یک محیط پر رقابت، مدیریت استراتژیک را جدی بگیرند. همزمان با تلاش مدیران جهت تطبیق بهتر سازمان با شرایط در حال تغییر دنیا، یک سازمان می تواند از طریق طی مراحل چهارگانه مدیریت استراتژیک تکامل بلید. این مراحل چهارگانه عبارت است از:

برنامه ریزی مدیریت استراتژیک مبتنی بر پایه های مالی

این بخش مرحله اول از مراحل چهارگانه تکامل مدیریت استراتژیک است، مدیران زمانی با جللیت دست به کار برنامه ریزی می شوند که از آنها خواسته شود تا بودجه سال آینده را پیشنهاد و ارائه کنند. پروژه ها اغلب با توجه به اطلاعاتی که قسمت عمده آن از داخل تأمین شده و بر مبنای تجزیه و تحلیل های بسیار ناچیز است، پیشنهاد می شوند. حتی نیروهای بکار گرفته شده در قسمت فروش هم اطلاعات محیطی کم تری فراهم میکنند.

این روش، یک برنامه ریزی عملیاتی ساده است که نمی توان آن را در زمره مدیریت استراتژیک به حساب آورد و در عین حال کاملاً وقت گیر می باشد. در این نوع برنامه ریزی فعالیت های عادی شرکت برای چند هفته معلق می مانند. حال آن که در طول این مدت مدیران همواره تلاش می کنند تا تعداد زیادی لیده را در بودجه پیشنهادی مطرح کنند. در این برنامه ریزی افق زمانی معمولاً یک ساله است و بصورت بلند مدت به آن توجه نمیشود.

برنامه ریزی مدیریت استراتژیک مبتنی بر پیش بینی

زمانی که بودجه های سالانه در راستای برنامه ریزی بلندمدت چندان مفید واقع نشوند، مدیران تلاش می کنند تا برنامه های مدیریت استراتژیک پنج ساله را پیشنهاد کنند. در این صورت آنها پروژه هایی را در نظر میگیرند که بیش از یک سال به طول می انجامد، علاوه بر اطلاعات داخلی، مدیران هرگونه داده های محیطی را به معمولاً به صورت ویژه و موقتی جمع آوری کرده و براساس آن روند کنونی را برای پنج سال آینده امتداد می دهند. انجام این مرحله زمان بر می باشد، به طوری که دربرگیرنده یک ماه فعالیت مدیریتی کامل است تا از تناسب تمام بودجه های پیشنهادی با نحوه انجام آن اطمینان حاصل شود. در صورتی که مدیران بر سر کسب سهم بیشتری از منابع مالی با هم رقابت می کنند، این برنامه ریزی مدیریت استراتژیک به یک فرایند به شدت سیاسی تبدیل می شود و جلساتی طولانی جهت ارزیابی پیشنهادها و توجیه مفروضات تشکیل می شوند. افق زمانی اغلب سه به تا پنج سال در نظر گرفته میشود

برنامه ریزی مدیریت استراتژیک با گرایش به محیط خارجی

مرحله سوم تکامل مدیریت استراتژیک با گرایش به محیط خارجی بیان میشود، برنامه های پنج ساله به خاطر سیاسی کاری های مدیران، خنثی و

بی فایده شده بودند؛ بر این اساس برنامه ریزی مدیریت استراتژیک، فرایند کنترل استراتژیک را در دست گرفت تا از این گونه مشکلات به دور باشد. شرکت به دنبال این است تا از طریق تفکر استراتژیک پاسخگویی خود به تغییرات محیطی و شرایط در حال تغییر، بازارها و رقابت ها را افزایش دهد.

برنامه ریزی به دور از دست های مدیران سطح پایین تر و به صورت متمرکز توسط ستاد برنامه ریزی انجام می شود که وظیفه آن طرح ریزی و توسعه برنامه های مدیریت استراتژیک برای کل شرکت است. مشاوران اغلب تکنیک های پیشرفته و نوآورانه ای ارائه می کنند که ستاد برنامه ریزی از آنها جهت گردآوری اطلاعات و پیش بینی روندهای آتی و آینده پژوهی استفاده می کنند.

مدیران سطح بالاتر سالی یک بار آخرین «بازبین» انجام شده، توسط اعضای کلیدی واحد برنامه ریزی را مورد بررسی قرار می دهند تا برنامه مدیریت استراتژیک کنونی ارزیابی و به روز شود. چنین برنامه ریزی بالا به پایین، بر تدوین استراتژی تأکید داشته و معمولاً مباحث مربوط به اجرای استراتژی را به سطوح مدیریتی پایین تر محول می کند، مدیریت ارشد یک سازمان معمولاً با کمک مشاوران و با حداقل اطلاعات از سطوح پایین، نسبت به تهیه و توسعه برنامه های پنج ساله اقدام می کند

جاری سازی تفکر استراتژیک در تمام سطوح

مرحله چهارم: با پی بردن به این موضوع که حتی بهترین برنامه های استراتژیک هم بدون نظرات مدیران سطح پایین تری ارزش هستند میتوانیم موضوع مدیریت استراتژیک را بهتر درک کنیم و بدانیم مدیریت ارشد، گروه های برنامه ریزی متشکل از مدیران و کارکنان کلیدی بخش ها و گروه های کاری مختلف را تشکیل می دهد. این گروه های برنامه ریزی یک سری از برنامه های مدیریت استراتژیک را با هدف دستیابی به اهداف اساسی شرکت توسعه داده و یکپارچه میکنند. در حال حاضر برنامه های مدیریت استراتژیک جزئیات مربوط به اجرا، ارزیابی و کنترل را در بر میگیرد و به جای تلاش برای پیش بینی کامل آینده برنامه ها بر سناریوهای پیش رو تاکید دارند. برنامه استراتژیک پنج ساله پیچیده ای که در یک سال تهیه می شد، اکنون جای خود را به جاری سازی تفکر استراتژیک در تمام سطوح سازمان در سرتاسر طول سال داده است.

اطلاعات استراتژیکی که قبلا فقط در اختیار مدیریت ارشد قرار میگرفت، اکنون از طریق شبکه های محلی، شبکه های اجتماعی و بستر اینترنت در دسترس تمام افراد سازمان می باشد. به جای تشکیل یک ستاد عظیم و متمرکز برنامه ریزی، مشاوران برنامه ریزی داخلی و خارجی همواره در دسترس هستند تا بحث های مربوط به طرح ریزی استراتژی کمک کنند.

با وجود این ممکن است مدیریت ارشد، فرایند برنامه ریزی مدیریت استراتژیک را شروع کند، ولی استراتژی های انتخاب شده ممکن است از هر جای سازمان پیشنهاد و مطرح شده باشد. برنامه ریزی به طور معمول، تعاملی و بین چند سطح محدود از سازمان و تا حدودی بالا به پایین است. از همین رو، در پیاده سازی مدیریت استراتژیک تمامی افراد در تمام سطوح سازمان در این فرایند مشارکت دارند.

تعریف دقیق استراتژی چیست؟

اولین بار یونانی ها از این کلمه استفاده کردند به معنای تدوین برنامه جنگی توسط ژنرالها، صحیح عمل کردن در زمان و مکان مناسب و دست یافتن به نتایج مطلوب و مورد نظر استراتژی در حقیقت نقشه ای است برای حرکت به عمل یا رسیدن به هدف. اگر ندانیم به کجا میرویم دیگر فرقی نمیکند که چه راهی را پیش بگیریم؛ در واقع استراتژی یک برنامه جامع برای عمل است که جهتگیری های عمده سازمان را معین میکند و رهنمودهایی را برای تخصیص منابع در مسیر کسب اهداف بلند مدت ارائه میدهد.

استراتژی الگوی تصمیمهایی است که در سازمان اخذ میشود و فعاليتها و نتایج را شکل میدهد راهبردهای خوب ابزار رقابتی محسوب میشوند و

راهبردهای نامناسب ضعف های عمده سازمان محسوب میشوند. الگویی بنیادی از اهداف فعلی و برنامه ریزی شده، بهره برداری و تخصیص منابع و تعاملت یک سازمان با بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی است. در این تعریف از استراتژی مشخص میشود که یک استراتژی باید مشخص کند، چه اهدافی باید تحقق یابد، روی چه بازارها و صنایع و محصولات باید تمرکز کرد. و چگونه برای بهره برداری از فرصت های محیطی و مواجهه با تهدیدهای محیطی به منظور کسب مزیت رقابتی منابع تخصیص یابد و چه فعالیت هایی باید انجام گیرد. و چه راهی برای رسیدن سازمان به مزیت رقابتی پایدار و رسیدن سود وجود دارد.

فرایند و مراحل مدیریت استراتژیک چیست؟

برنامه ریزی استراتژیک به معنای فرآیند گسسته، جدا و مستقل از تجارت سازمان است. در حالیکه مدیریت استراتژیک برنامه ریزی، تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی را به هم مربوط می کند. فرآیند مدیریت استراتژیک را می توان به چهار مرحله تقسیم کرد: ۱- تحلیل وضعیت و بررسی محیطی، ۲- تعیین و تدوین استراتژی، ۳- پیاده سازی و اجرای استراتژی، ۴- کنترل و ارزیابی استراتژی ها

تجزیه و تحلیل وضعیت و بررسی محیطی

بررسی محیطی (Initial Analysis) به فرایند جمع آوری، بررسی دقیق و ارئه اطلاعات برای اهداف استراتژیک اشاره دارد. این فرایند، عوامل داخلی و خارجی تاثیرگذار بر یک سازمان را تجزیه و تحلیل می کند. پس از اجرای فرایند تجزیه و تحلیل محیطی، مدیریت باید آن را به طور مداوم ارزیابی کند و در جهت بهبود آن تلاش کند.

تعیین و تدوین استراتژی

در تدوین استراتژی (Strategy Formulation) باید ابتدا مجموعه استراتژی های قابل استفاده را لیست کرده و سپس با استفاده از مدل های مختلفی که در بحث های مدیریت استراتژیک آمده است و با توجه به نتایج بدست آمده در تحلیل وضعیت که در مرحله اول آمده است استراتژی برتر را انتخاب می کنیم. در این مرحله باید مدیران میانی و حتی رده پائین سازمان را نیز مشارکت داد تا در آنها ایجاد انگیزش کند. فرمولاسیون استراتژی، فرایند تصمیم گیری در خصوص بهترین عملکرد جهت دستیابی به اهداف سازمانی است. پس از بررسی محیطی، مدیران راهبردهای شرکتی، تجاری و عملکردی را تعیین می کنند.

پیاده‌سازی و اجرای استراتژی

پیاده‌سازی و اجرای استراتژی (Strategy Implementation) به معنای به‌کارگیری استراتژی موردنظر یا اجرای استراتژی انتخابی سازمان است. پیاده‌سازی استراتژی شامل طراحی ساختار سازمان، توزیع منابع، توسعه فرایند تصمیم‌گیری و مدیریت منابع انسانی است. ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی جدید سازمان اجرای موفقیت آمیز استراتژی به همکاری مدیران همه بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای سازمان نیاز دارد.

کنترل و ارزیابی استراتژی

کنترل و ارزیابی استراتژی ها (strategy evaluation) مرحله نهایی فرآیند مدیریت استراتژیک است. فعالیت‌های کلیدی ارزیابی استراتژی عبارت‌اند از: ارزیابی عوامل داخلی و خارجی که در واقع، ریشه‌های استراتژی‌های فعلی، عملکرد اندازه‌گیری و اقدامات اصلاحی هستند. ارزیابی اطمینان می‌دهد که استراتژی سازمانی و نیز اجرای آن با اهداف سازمانی مطابقت دارد. انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از این که عملکردها با برنامه‌های پیش‌بینی شده مطابقت دارند. اطلاعاتی که از فرایند ارزیابی استراتژی به دست می‌آید باید به گونه‌ای

باشد که عملیات و اقدامات را تسهیل نماید و باید کسانی یا واحدهایی را معرفی نماید که نیاز به اصلاح دارند.

این اجزاء، مراحل هستند که در ترتیب زمانی هنگام ایجاد یک طرح مدیریت استراتژیک جدید، انجام می‌شوند. در حال حاضر کسب و کارهایی با یک طرح مدیریت استراتژیک به نسبت شرایط لازم به این مراحل رجوع می‌کنند و تغییرات ضروری را ایجاد می‌کنند.

شرکت های پیشگام در عرصه مدیریت استراتژیک

شرکت بزرگ جنرال الکتریک به عنوان یکی از پیشگامان برنامه ریزی استراتژیک، اولین شرکتی بود که در طول دهه ۱۹۸۰ با گذر از مرحله برنامه ریزی استراتژیک به مرحله مدیریت استراتژیک وارد شد. تا دهه ۱۹۹۰، اکثر شرکت ها در گوشه و کنار دنیا کار ورود به مرحله مدیریت استراتژیک را آغاز کرده بودند.

وضعیت شرکت می تاگ به عنوان تولید کننده عمده وسایل خانگی، تا سال ۱۹۷۸ به گونه ای بود که در مرحله اول مدیریت استراتژیک دسته بندی می شد. مدیرعامل شرکت می تاگ، دانیل کروم " یک گروه ضربت " تشکیل داد تا به این سؤال پاسخ دهند: «اگر ما به انجام کارهای فعلی خود ادامه دهیم، شرکت می تاگ در پنج سال آینده در چه موقعیتی خواهد بود؟»

پاسخ به این سؤال به صورت محرکی عمل کرد که باعث توسعه و گسترش آتی شرکت شد. این مساله حدی توسعه یافت که توانست خط کاملی از وسایل خانگی عمده به وجود آورده و با خرید شرکت هوور (Hoover) وارد بازار جهانی شود و سهم قابل توجهی از بازار لوازم خانگی، بواسطه داشتن برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک کسب نماید.

مزایای مدیریت استراتژیک چیست؟

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد.

از نظر تاریخی، منفعت اصلی مدیریت استراتژیک سازمانی این بوده است که به سازمان کمک می‌کند از مجرای استفاده نمودن از روش منظم‌تر، معقول‌تر و منطقی‌تر راه‌ها یا گزینه‌های استراتژیک را انتخاب نماید و بدین گونه استراتژی‌های بهتری را تدوین نماید. تردیدی نیست که این یکی از منافع اصلی مدیریت استراتژیک است ولی نتیجه تحقیقات کنونی نشان

می‌دهد که این فرایند می‌تولند در مدیریت استراتژیک نقش مهم‌تری ایفا کنند.

مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در این فرایند خود را متعهد به حمایت از سازمان می‌نمایند. یکی دیگر از مهمترین منافع مدیریت استراتژیک این است که موجب تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان می‌شود. یکی از منافع بزرگ مدیریت استراتژیک سازمانی این است که موجب فرصتی می‌شود تا به کارکنان تفویض اختیار شود. تفویض اختیار عملی است که به وسیله آن کارکنان تشویق و ترغیب می‌شوند در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت کنند، خلاقیت، نوآوری و خیال‌پردازی را تمرین نمایند و بدین گونه اثر بخشی آنها افزایش خواهد یافت. در مجموع علاوه بر موارد فوق، میتوان مزایای دیگری برای مدیریت استراتژیک در سازمان نام برد:

- ۱- جهت‌گیری آینده، اولویت‌ها را مشخص نمود و تصمیم‌های امروز را در پرتو پیامدهای آینده اتخاذ می‌نماید
- ۲- نقش هماهنگ‌کننده بین برنامه‌های عملیاتی سازمان را انجام می‌دهد و اقدامات واحدهای مختلف را در یک مسیر قرار می‌دهد
- ۳- با اوضاع و شرایطی که بسرعت دستخوش تغییر میشوند به روش کارساز برخورد نموده و کار تیمی و تخصصی کارشناسی ایجاد می‌نماید

۴- فعالیت های مربوط به مدیریت استراتژیک هدایت کننده میباشد و جهت مسیر فعالیتهای و عملیات سازمان را مشخص ساخته و بعنوان راهنمای سازمان عمل می نماید

۵- با نگرش بلندمدت به پیش بینی آینده می پردازد و از این رو اطلاعاتی را در خود دارد که برای اقدامات دراز مدت مدیران مفید میباشد

۶- مدیریت استراتژیک در سراسر واحدهای سازمانی از جمله کلیه سیستمهای اداری میسر بوده و بجای اینکه عملی مکانیکی باشد نقش محوری افراد، گروهها و نفوذ فرهنگ سازمانی را به رسمیت می شناسد

نقش تحلیل محیط کسب و کار در مدیریت استراتژیک چیست؟

تحلیل محیط کسب و کار و استراتژی بنگاه از دو بخش تحلیل صنعت و تحلیل استراتژی تشکیل شده است. تحلیل صنعت معمولاً اولین گام به شمار می آید، زیرا چشم انداز و ساختار صنعت تا حدود زیادی تعیین کننده سوددهی بنگاه است. تحلیل صنعت معمولاً در چارچوب مدلی که از سوی پورتر در سالهای ۱۹۸۰ تا ۱۹۸۵ طراحی شد و تحلیل زنجیره ارزش نامیده می شود، صورت می پذیرد. در این چارچوب، یک صنعت به مثابه مجموعه ای از رقبا در نظر گرفته می شود که بر سر کسب قدرت چانه زنی در مقابل مشتریان و تامین کنندگان، بایکدیگر رقابت و مبارزه می کنند و در عین حال با تهدیدهایی از جانب رقبای جدید و محصولات جانشین

روبه‌رو هستند. تحلیل صنعت باید هم آینده صنعت مربوطه را پیش‌بینی کند و هم میزان رقابت بالفعل و بالقوه‌ای که بنگاه با آن مواجه است.

اهمیت مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها چقدر است؟

مدیریت استراتژیک برای هر سازمان یا شرکتی، هر اندازه‌ای که باشد، می‌تواند سودمند باشد زیرا همیشه فضایی برای رشد وجود دارد و هر سازمانی، نقاط قوت منحصر بفرد و فرصت‌هایی دارد که می‌توان آنها را به سرمایه تبدیل کرد. مدیریت استراتژیک باید یک روند مستمر باشد، نه اینکه فقط در یک زمان به عنوان ارزیابی انجام شود یا هر زمان که مشکلی پیش آمد، به عنوان یک راه‌چاره به کار آید.

با توجه به مزایای درازمدت سازمان‌ها، برنامه مدیریت استراتژیک آنها را به تمرکز بر محیط داخلی، از طریق تشویق و تنظیم چالش‌های کارکنان، کمک به آنها برای رسیدن به اهداف شخصی و همچنین سازمان‌ها می‌کند. در عین حال، همچنین اطمینان حاصل شده است که چالش‌های خارجی مورد توجه قرار گرفته و شرایط نامساعد حل می‌شود و تهدیدات مورد بررسی قرار می‌گیرد تا آنها را به فرصت‌های احتمالی تبدیل کنند.

پیامدهای مثبت استفاده از مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها چیست؟

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را میدهد که به شیوه‌های خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث میشود که سازمان دارای ابتکار عمل بوده و فعالیت‌هایش به گونه‌ای باشد که فقط واکنشی عمل نکند، بلکه اعمال نفوذ نماید. بدین ترتیب سرنوشت خود را رقم زده و آینده را تحت کنترل در آورد؛ همچنین استفاده از مدیریت استراتژیک برای سازمان‌ها پیامدهای مثبتی همچون موارد زیر را دارد:

- ۱- مخاطرات تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد
 - ۲- موجب تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان میشود
 - ۳- دارای نگرش بلند مدت بوده و توفیق اقدامات را مبتنی بر استراتژیهای مصوب تضمین میکند
 - ۴- ایجاد فرصتی است برای تفویض اختیار به کارکنان و خود موجب تشویق و ترغیب کارکنان میشود
 - ۵- درگیر شدن کارکنان و مدیران با برنامه‌ریزی استراتژیک تعهد و حمایت از سازمان را افزایش می‌یابد.
- راهنمای سازمان است، یعنی مسیر و جهت فعالیت‌ها و عملیات سازمان را مشخص میکند.

۷- به پیش بینی آینده میپردازد و دارای اطلاعاتی است که برای اقدامات بلند مدت مدیران بسیار مفید است.

۸- نقش هماهنگ کننده بین برنامه‌های عملیاتی سازمان را انجام میدهد و اقدامات واحدهای مختلف را در یک مسیر جهت مینماید.

نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت استراتژیک چیست؟

این مولفه می‌تواند موفقیت یا عدم موفقیت یک تجارت را تعیین کند. فرهنگ عامل اصلی در نحوه تشریح اهداف، انجام وظایف و سازماندهی منابع است. مدیران در سیستم با فرهنگ سازمانی قوی در ایجاد انگیزه برای کارکنان موفق‌تر عمل می‌کنند. زمانی که کارمند احساس می‌کند نتیجه زحمت و تلاشش در سیستم دیده می‌شود، تلاش بیشتری برای پیشبرد استراتژی و اهداف سازمان می‌کند. علاوه بر این تطابق بین اهداف استراتژیک و فرهنگ سازمانی مهم است. اگر استراتژی خاص با فرهنگ سازمان تطابق نداشته باشد، مانع از دستیابی به نتیجه مطلوب خواهد شد.

تفاوت مدیریت استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک چیست؟

هر دو عبارت مدیریت استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک تقریباً یک معنی دارند، عبارای هدیریت استراتژیک فرآیندی هدیریتی است برای رسیدن به استراتژیها و اهداف برنامه ریزی شده که در سند راهبردی هر سازمان قابل دسترس است. مدیریت استراتژیک عبارتی است که بیشتر در

فضای آموزشی و دانشگاهی و برنامه ریزی استراتژیک، معمولا در دنیای کسب و کار استفاده می‌شود.

چرا بلید از هدیریت استراتژیک در تصمیم گیری ها و برنامه ریزی ها استفاده کنیم؟

تخصیص منابع، چیزی که در مورد هر شرکتی چه کوچک و چه بزرگ، روشن است این است که منابع محدود هستند. اهداف استراتژیک انتخاب می‌کنند که چه محصولات و خدمات و چه سهمی از بازار را در آینده خواهیم داشت و چه کاری نباید بکنیم! این نوع تصمیمات برای حصول اطمینان از این که منابع محدود در معرض بهترین فرصتها و دریافت بیشترین سودها هستند، حیاتی است.

مهارت ها و دانش، اگر بدانید که می‌خواهید کسب و کار خود را در طولانی مدت به کجا ببرید، در مورد قابلیت‌هایی که برای رسیدن به اهداف خود نیاز دارید ایده بسیار بهتری خواهید داشت. اهداف استراتژیک هنگام طراحی سازمانی، تصمیم‌گیریهای لازم را تعریف و هدایت می‌کنند. بنابراین با پیگیری پیشگراانه مهارتها و دانش، می‌توانید سازمان را برای مراحل آتی آماده نموده و شانس موفقیت خود را افزایش دهید.

قدرت و ضعف، در نگاه اول این مورد خیلی واضح به نظر می‌رسد و شما به خودتان می‌گویید: "البته که ما نقاط قوت و ضعف خود را می‌شناسیم".

بله! هیچ کس کسب و کار شما را بهتر از خود شما نمی‌شناسد. اما آیا شما به نقاط قوت خود به عنوان مزیت‌های رقابتی نگاه می‌کنید و آیا قصد دارید که گپ‌های موجود در سازمان (نقاط ضعف) را از بین ببرید؟ اهداف استراتژیک سطح بالایی از آگاهی ایجاد می‌کنند و تمرکز بیشتری بر فعالیت‌هایی که باعث موفقیت سازمان می‌شوند، ایجاد خواهند کرد.

شاخص های مدیریت استراتژیک چیست؟

شاخص های مدیریت استراتژیک شامل تجزیه و تحلیل، حیطة برنامه ریزی، انعطاف پذیری، افق زمانی و نگرش های کنترلی هستند که در ادامه به توضیح آنها می- پردازیم.

افق مدیریت استراتژیک یک شرکت به طول دوره زمانی اشاره دارد که تصمیم گیرندگان در برنامه ریزی خود در نظر می- گیرند. حیطة مدیریت استراتژیک به میزان مشارکت کارکنان در فعالیت های برنامه ریزی راهبردی شرکت اشاره دارد.

مشارکت بالای کارکنان در برنامه ریزی، نزدیک ترین افراد به مشتریان (و یا جریان های بیرونی) را در فرایند برنامه ریزی درگیر می- کند که این امر می- تواند به تشخیص فرصت ها کمک کند. افزون بر این، حیطة وسیع برنامه ریزی به مشارکت فعال مدیران عملیاتی و میانی در فرایند

جاری سازی مدیریت استراتژیک مشروعیت می -بخشد؛

انعطاف- پذیری به قابلیت برنامه راهبردی شرکت برای ایجاد تغییرهای متناسب با فرصت ها / تهدیدهای محیطی اشاره دارد؛ به نحوی که شرکت ها در محیط- های پیچیده، با استقرار نظام های برنامه- ریزی منعطف، عملکرد خود را بهینه می -کنند.

تجزیه و تحلیل به یادگیری درباره رویدادها و روندهای محیطی سازمان اشاره دارد و بیشتر یک فعالیت مدیریتی محسوب می -شود. تجزیه و تحلیل، اطلاعات لازم درباره رویدادهای مربوط به محیط خارجی را تأمین کرده و نبود اطمینان را کاهش می -دهد.

این گونه، ایده های خوب این مدیران، نادیده گرفته نمی -شود. دلیل دیگر این که، حیطة وسیع برنامه- ریزی تنوع نقطه نظرها را در تدوین برنامه راهبردی افزایش می -دهد. کنترل: هدف نظام های کنترلی، اطمینان از دستیابی شرکت به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت از پیش تعیین شده است. کنترل های راهبردی بر دست- یابی به راهبردها و اهداف شرکت تأکید می -کند. این گونه کنترل ها خلاقیت را تشویق می -کنند و فرصت لازم را با نوآوری فراهم می -کنند.

مدیریت استراتژیک متمرکز در هلدینگ ها و سازمانهای بزرگ چگونه

است؟

هلدینگ ها و سازمان های بزرگ بواسطه اهداف و استراتژی های متعدد و ساختار تشکیلاتی گسترده نیازمند هماهنگی و همسویی بین اجزای سازمانی در راستای تحقق اهداف می باشند . در ساختار هلدینگی شرکت مادر وظیفه هدایت و هماهنگی بین شرکتهای اقماری را برعهده دارد . در سازمان های بزرگ نیز دفتر مرکزی این وظیفه را برعهده داشته و واحدهای سازمان را راهبری می نماید . البته این امر نافی استقلال و مدیریت مستقل هر یک از شرکت های اقماری و واحدهای تابعه نیست . به خصوص در ساختار سازمانی هر شرکت اقماری دارای شخصیت حقوقی مستقل و یکتایی است که هدایت و نحوه عملکرد آن بر عهده مدیریت آن است . هر یک از این شرکت ها و واحدها می بایست با اعمال مدیریت استراتژیک بر کلیه فرایندها و پروژه های خود ، تحقق اهداف و انجام وظایف محوله را دنبال نمایند . بدین ترتیب کلیه اجزای سازمانی و فرایندها در راستای استراتژی و اهداف هماهنگ و همسو شده و تصمیم گیری ها در این راستا انجام می شود . به عبارت دیگر راهبری هر یک از آنها ببلید در سطح مدیریت ارشد و در درون مجموعه خود با دیدگاه مدیریت استراتژیک صورت پذیرد .

به نحو مشابه مدیریت استراتژیک در سازمان های هلدینگ و سازمان های بزرگ نیز نیازمند هماهنگی و همسویی شرکت های اقماری و واحدهای

تابعه بوده و حتی ضرورت این هماهنگی و همسویی بیشتر نیز می باشد .
 چه بسا عدم هماهنگی در تقسیم وظایف و برنامه ها سبب شود که هر
 شرکت به تنهایی و مستقل از سایرین به اولویت بندی اهداف و برنامه ها
 اقدام ورزد که این امر ارزش آفرینی برای کل مجموعه را تهدید می نماید
 . به عنوان مثال در یک هلدینگ کشاورزی و دامپروری چنانچه شرکت
 متولی تأمین علوفه و وظیفه خود را با اولویت به انجام رساند اما شرکت
 دامپروری در احداث دامپروری تأخیر نماید، عدم هماهنگی مانع از ایجاد
 ارزش افزوده این زنجیره برای هلدینگ شود.

رابطه هوشمندی استراتژیک و مدیریت استراتژیک چیست؟

جوهره مدیریت استراتژیک سنتی مبتنی بر اطلاعات از گذشته تاکنون بوده
 است و سعی دارد براساس روندها، آینده را پیش بینی کند اما پرواضح است
 که سرعت تحولات، فضای کسب و کار را دستخوش تغییرات زیادی کرده
 است و روش کهنه در تدوین استراتژی کارآمدی خود را از دست داده
 است، چرا که اگر تمام روندهای خطی، پایدار و غیر تعاملی بودند، امکان
 این وجود داشت که همیشه بتوان آینده را به درستی پیش بینی کرد. ولی
 نیک می دانیم روندها به سرعت تغییر می کنند و آینده با رویدادهایی به
 وقوع می پیوندد که نمی توان آنها را پیش بینی کرد، این رویدادها را

بی‌قاعدگی می‌نامیم چیزهایی که خطوط روند را تغییر می‌دهند. آنها نقاط تغییری هستند که سبب می‌شوند آینده از مسیر قبلی خود منحرف شود و در وضعیت غیرقابل پیش‌بینی قرار گیرد. به همین دلیل اگر سازمان در تدوین استراتژی درگیر ابتکار و نوآوری استراتژی نشود و با مفاهیم گذشته و سنتی بخواهد استراتژی خود را تدوین کند، قطعاً با چالش‌های جدی در آینده نزدیک روبه‌رو خواهد شد و چه بسا که سند استراتژی براساس تفکر سنتی، مسیر خروج از بازی رقابت را به شرکت تحمیل کند. پس لازمه ماندگاری هر کسب‌وکاری این است که توانایی شناسایی شرایط عدم اطمینان آینده را داشته باشد و مدلی از کسب‌وکار را در زمان‌های مختلف به ذی‌نفعان معرفی کند که منجر به روش جدیدبازی کردن در مسابقه شود و از طریق روش جدیدبازی ارزش‌های جدیدی برای سازمان به ارمغان آید. این کار نمود همان هوشمندی استراتژیک است.

نتیجه‌گیری از مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک و نقش آن در موفقیت شرکت‌ها و سازمان‌ها موضوع تحقیق بسیاری از مطالعات بوده است. مدیریت استراتژیک در یک سازمان تضمین می‌کند که اهداف تعیین شده، مسائل اصلی مشخص شده، زمان و منابع چرخش داده شده، عملکرد ادغام شده، محیط داخلی برای رسیدن به

اهداف تعیین شده، پیامدها و تطابق نتایج حاصل شده و سازمان همچنان نسبت به تغییرات خارجی انعطاف پذیر خواهد بود. به استثنای تصمیم گیری های سریع و موثر، پیگیری فرصت ها و هدایت کار، مدیریت استراتژیک با کاهش هزینه ها، افزایش انگیزه کارکنان و لذت بردن از کار، مقابله با تهدیدات یا بهتر شدن، تبدیل تهدید ها به فرصت ها، پیش بینی احتمال روند بازار و بهبود کلی عملکرد یاری رسانی می کنند.

مدیریت استراتژیک در سطح شرکتی معمولاً آماده سازی جهت بهره گیری از فرصت های آینده، و مواجهه با خطرات و روند بازار است. این باعث می شود که شرکت ها به تجزیه و تحلیل، بررسی، اجرا و پیاده سازی پرداخته به نحوی که احتمال بیشتری برای رسیدن به اهداف تعیین شده میسر گردد. به همین ترتیب، استراتژی یا برنامه ریزی باید به عنوان عامل تصمیم گیری در نظر گرفته شود.

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 سازمان ها بکار گرفته می شود. 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 کارآیی و اثربخش رهنمون می سازد، 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 خود بایستی کارکنانی توانمند، خلاق، صاحب نظر، خشنود و با انگیزه داشته باشد.

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

الف) مجهز نمودن منابع انسانی به دانش و مهارت های جلیدیده 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 سازمان های دانشی است.

(ب) ایجاد همکاری:

مدیران جهت رسیدن به اهداف و موفقیت های سازمانی به شدت نیازمند اعتماد و انتشار قدرت و پذیرش ایده های جدید هستند. جریان اطلاعات و دانش تأثیر مثبت بر این بعد و بر پاسخ گویی و مسئولیت پذیری کارکنان دارد.

(ج) ایجاد ارتباطات سازمانی

بطور کلی ارتباطات در سطح کلان وسیله ایی 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. کانال های ارتباطی و اطلاعاتی در سازمان ها موجب ارتقای دانش و اعتماد سازمانی نیز خواهد شد.

(د) انگیزه

توجه به نیازها و انگیزه های کارکنان و پرداخت پاداش براساس عملکرد در این مدل مورد نظر است و پاداش های معنوی (غیرمادی) نسبت به پاداش های 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 ظرفیت های فکری و تخصصی سایر

پرسنل خود در حد بالایی استفاده کنند. دلیل دیگر برای اهمیت توانمند سازی در حفظ و نگهداری پرسنل می باشد، چرا که با توانمند سازی پرسنل احساس ارزشمندی و سودمندی می کند و در نتیجه ی آن مشتاقانه برای حضور در محل کار تاکید می کنند، در اینجاست که مقوله پایداری و اصطلاح با هم ماندن معنا گرفته و شکل می گیرد چرا که هر سازمانی برای اینکه بتواند نیروی انسانی خود را حفظ کند باید شرایطی بوجود آورد که آن ها احساس کنند اعضاء مفید و ارزشمندی در سازمان هستند.

در شرایطی که سازمان ها تحت تأثیر رقابت های اقتصادی هستند ضرورت توجه به کیفیت کاری و بهره وری 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 آن جا 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 می تواند به بهره وری منجر شود و تولید بیشتر، خدمات مناسب تر، 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 فرصت ها در محیط پیچیده امروزی ضروری است بلکه نوید این مطلب است که سازمان فقط اصل متفاوت

بودن کارکنان از همدیگر را بپذیرد بلکه برای تفاوت ها سرمایه گذاری کند و آن ها 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 آموزش های فنی و تخصصی حاصل نمی شود بلکه از طرق مختلف باید به توسعه آن پرداخت بنابراین اگر در مدیریت منابع انسانی سازمان ها، 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 می گردد. لذا بوضوح روشن است که موضوع نگهداری منابع انسانی که دو بعد تندرستی و روان درستی را شامل می شود 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 شمرند:

- ۱- مطالعات مهارت های مدیریت نشان می دهد که توانمندسازی منابع انسانی بخش مهمی از اثر بخشی سازمانی و مدیریتی است.

۲- تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمان ها حاکی از این است که سهم کردن کارکنان در قدرت و کنترل اثربخشی سازمانی را افزایش می دهد.

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 دوم

نقش منابع انسانی در اثربخشی سازمان و شرکت

تأثیر منابع انسانی - نقش 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 سهمیم 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 برنامه های 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 آموزش های مستمر و کاربردی در اثربخشی و بهره وری تام از امکانات و داشته ها میسر می شود.

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 کارآیی و اثربخشی یک سازمان با کارآیی و اثربخشی نیروی انسانی آن رابطه مستقیم دارد. نیروی انسانی برای ارائه ی رفتار مطلوب و مورد پسند در راستای اهداف سازمان، باید هم انگیزه داشته باشد و هم درست برانگیخته شود و این امر تحقق نمی یابد مگر از طریق شناسایی چراهای رفتاری یا علل تمایل و دلایل انگیزه و رضایت کارکنان به منظور هدایت رفتار آن ها به سوی تحمیل اهداف سازمانی و استفاده به هنگام از آن ها توسط مدیران لایق و شایسته با هدف تحقق محیط کاری مطلوب و مناسب. بی شک دنیای کنونی، دنیای سازمان هاست و متولیان این سازمان ها انسان ها هستند، انسان هایی که در کالبد سازمان روح می دمند، آن را به حرکت در می آورند و اداره می کنند سازمان ها بدون وجود نیروی انسانی نه تنها مفهومی ندارند بلکه اداره آن ها نیز میسر نخواهد بود حتی با وجود فناوری

شدن سازمان ها و تبدیل آن ها به توده ایی از سخت افزار ها و نرم افزارها، همچنان نقش انسان به عنوان عاملی حیاتی و راهبردی در بقای سازمان کاملا مشهود است بر این اساس منابع انسانی ارزشمندترین منبع سازمان های امروزی به شمار می آیند چرا که به تصمیمات سازمانی شکل داده مسائل و مشکلات سازمان را حل نموده و بهره وری را عینیت می بخشد. آن چه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش های فنی و تخصصی حاصل نمی شود، بلکه از طرق مختلف باید به توسعه آن پرداخت بنابراین اگر در مدیریت منابع انسانی سازمان ها 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 توانائی های نیروی انسانی از طریق شیوه های 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 می طلبد.

تأثیر منابع انسانی - منابع انسانی متخصص و کارآمد

متاسفانه تا چندی پیش برخی از منتقدان بر این باور بوده‌اند 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 دانش‌محور، 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 فن‌آوری خرید، اما در مورد نیروی انسانی نمی‌توان همانند سرمایه و فن‌آوری عمل کرد بلکه منابع انسانی باید به عنوان سرمایه‌های اصلی جامعه پرورش داده شوند و با بکارگیری سیاست‌های مناسب انگیزه‌تلاش و کوشش را در آن‌ها تقویت کرد استفاده مطلوب از منابع انسانی متکی به اقداماتی است که برای حفظ و صیانت جسم و روح کارکنان به عمل می‌آید.

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. عبارتی دیگر بیلید کلیه عوامل و شرایطی که باعث انگیزش کارکنان می شود فراهم شود تا نیروی انسانی بتوانند 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 موفقی 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 یابند 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 ایی هنگفت نگریست و تلاش نمود تا با دانش نوین و فن آوری های 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 می شود.

اساسا سازمان هایی که نتوانند مهارت ها و دانش منابع انسانی خود را افزایش داده و توسعه دهد و از آن در راستای جذب سرمایه نحو مؤثری بهره برداری کند مسلما در توسعه قسمت های دیگر دچار مشکل خواهد شد. بنابراین سازمان ها می بایست بروی آموزش صحیح نیروی انسانی خویش متمرکز شوند. آموزش بر روی رفتار افراد سازمان تاثیر دارد و باعث تغییر در رفتار می گردد. لذا دوره های آموزشی جلید قدرت آن را داشته باشند که ضرورت تغییر و نیاز به آن را در سازمان به کارکنان نشان دهند در بطن دوره های آموزشی است که کارکنان باید از وظایف خود و شیوه هایی که برای برآوردن انتظارات شغلی وجود دارد آگاه گردند. امید

است با بکارگیری روش های نوین در عرصه توانمند سازی نیروی انسانی در راستای توسعه روز افزون تمامی سازمان ها، مدیران و سرپرستان سازمان ها جهت پرورش نیروی انسانی کارآمد گام های 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 لند نیروی انسانی برای ارلئه یک کار لیده آل با قابلیت بالا در راستای موفقیت های سازمانی می بایست دارای ویژگی های خاص و توانمندی فردی باشد بنابراین بی هیچ نکته ای باید گفت: نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدهای سازمانی بایستی به شدت مورد بحث و بررسی جدی قرار گیرند.

”چنانچه از توانایی های عظیم انسانی در مسیرهای درست استفاده نشود، در راه های انحرافی بکارگرفته می شود افزون براینکه موفقیت و بهره وری سازمانی در درازمدت به تولنایی سازمان در جهت آموزش و پرورش نیروهایش بستگی دارد“

بطور کلی کارآمدی، اثر بخشی و بهره وری تحت گوهر سازمانی محسوب می شوند که می توانند پایداری و بقای سازمان ها را تضمین کنند و راهکارهای مناسبی برای کسب مزیت رقابتی باشند.

در اندیشه کلان این سازمان ها، نیروی انسانی، دارایی های راهبردی سازمان محسوب می شوند و از این رو توجه سازمان را سخت به خود معطوف کرده است دیدگاه مدیران این نوع سازمان ها که آینده را نیز از آن خود ساخته اند نسبت به مخارج امور کارکنان دیدگاه هزینه ای نیست بلکه سرمایه ای و آن هم از نوع سرمایه گذاری راهبردی است. بنابراین می توان

انتظار داشت کارکنان اینگونه سازمان‌ها برای حرکت‌های خلاق و دانش‌محور 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 لندیش‌مندان این حوزه یکی از شاخص‌های ارزیابی عملکرد شرکت‌ها را توانایی حفظ کارکنان توانمند می‌دانند. مدیران ژرف‌اندیش 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 بلندمدت راه به جایی نمی‌برد.

مدیران منابع انسانی سازمان‌ها در جهت سازمان‌دهی به راهبرد منابع انسانی، در قالب ”اندام مثبت“ باید در قبال حرکت‌هایی که برابری را در سازمان به هم می‌ریزد، موضع‌گیری سختی از خود نشان بدهد.

متأسفانه در اکثر سازمان های کنونی نه تنها چنین موضع گیری هایی مشاهده نمی شود بلکه کار مدیران منابع انسانی صرفاً به تنظیم قراردادهای پرداخت حقوق و دستمزد محدود شده است. در نهایت و در مجموع می توان گفت که پویایی، خلاقیت، نکته سنجی، کارآمدی، اثربخشی و بهره وری به نوعی گوهر سازمانی است که می تواند رشد و توسعه سازمان ها 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 سازمان ها مورد توجه قرارگیرد لذا آن چه در سازمان منجر به بهره وری واقعی، مداوم و مستمر می گردد 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 ای بخصوص با مجموعه ای 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 ای 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 امور کارکنان، 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 برنامه های 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 سازمان ها 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 ویژگی های 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 برنامه هایی که ورود کارکنان جدید به سازمان را تسهیل و به ایشان کمک می کند 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 خواسته ها 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 می گذرد، ولی این بدان معنی نیست که وظایف مذکور قبلاً در سازمان انجام نمی گرفته است، اگر سازمان را ” کار و فعالیت هماهنگ و تشریک ساعی منظم گروهی از انسان ها 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، روش های به کار گیری انسان ها 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 می شد، 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 جوّی مناسب برای پر بارتر کردن زندگی خصوصی و اداری کارکنان از جمله اصولی است که امروزه کار در سازمان و فعالیت های اجتماعی در چهارچوب آن انجام می شود.

راه های اثربخشی بیشتر مدیریت منابع انسانی در سازمان

برای اینکه مدیریت منابع انسانی در آینده بتواند از عهده مسائلی به مراتب پیچیده تر از مسائلی 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 ریزی های مهم و سیاستگذاری های استراتژیک سازمان دخالت داده شود به منظور فراهم کردن زمینه مساعد برای پذیرش نظرها و پیشنهادات، مسئولان امور پرسنلی 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 پیشنهاد های 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 هزینه ها و افزایش درآمد ها 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 می کنند؛ اما پرداختن به این امور تنها وظیفه مدیریت منابع انسانی نیست و تصمیم گیریها و عملکرد مسئولان امور پرسنلی اغلب به طور مستقیم در سودبخشی سازمان تأثیر می گذارد. نمونه هایی از اقدامات مسئولان امور پرسنلی که می توانند با کاهش هزینه ها یا افزایش تولید و کارایی به سودبخشی بیشتر سازمان کمک کند به این شرح است:

- ۱- کاهش اضافه کاری های 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 هزینه های 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 هزینه هایی مانند: پرداخت خسارت، دارو و درمان، بیمه های 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 گونه ای که زمینه مساعدی برای ابراز

نظریاتشان درباره کاهش هزینه ها 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 می توان به سازمان نمود. بهره وری را می توان استفاده موثر از منابع انسانی و مالی تعریف کرد. اگرچه مدیریت منابع انسانی نمی تواند دخالت مستقیم و چندانی در چگونگی استفاده از سایر منابع در سازمان داشته باشد، ولی با توجه به حضور دخالت عامل انسانی در تمام صحنه ها، مدیریت منابع انسانی می تواند با طراحی برنامه ها 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 سازمان های این عصر

نبوده و نیستند. جایگزینی قوانین تازه به جای قوانین سنتی در روابط پیچیده سازمان های نوین، مبنای جدید و متمایزی برای شیوه انجام امور مختلف پلویه گذاری کرده است. این واقعیت که فناوری اطلاعات محور اصلی تحولات و عامل عمده تغییر در مبانی مدیریت سازمان ها در کمتر از دو دهه اخیر بوده است، به تدریج در زمره آگاهی های روز مدیران سازمان های 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 سازمان های پیشرو می باشد.

مدیران تمام سازمان ها می بایست همگام با اوج گیری تحولات جهانی در محیط های سازمانی خود با دریافت فناوری اطلاعات در تغییر نهادین سازمان های خود می بایست اقدامات جدی را صورت دهند.

شتاب فزاینده بازار و رقابت تنگاتنگ علمی، سایبری و دیجیتالی موجب جا به جایی مدیران مؤسسات و شرکت های بزرگ در سطح بین المللی شده است.

هرچند به مرور ولی به سختی تمامی سازمان های 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 بلید 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 حرفه ای 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 بهره وری نیروی انسانی در سازمان ها، آینده نگری، توانایی در تفکر، برنامه ریزی و تصمیم گیری و نیز یکی از معیارهای اصلی مدیران توانایی آن ها در راستای، قابلیت در برنامه ریزی قبل از شروع فعالیت است ”

بهره گیری از متدهای نوین مدیریتی جهت توانمندسازی سازمان ها

برای موفقیت در اجرای متدهای نوین مدیریتی می بایستی از ابزارهای خاص آن بهره گرفت یک دسته از این ابزارها، نرم افزارهای مدیریتی هستند که با در نظر گرفتن روش های نوین مدیریت طراحی شده اند لذا سازمان

ها می توانند تیم های خود را در این متد سازماندهی نموده و هدیریت سازمان را براساس این روش ها و متدها انجام دهند.

مدیریت منابع انسانی به معنی اداره کردن افراد زیرسلطه داشتن آنها نیست بلکه مدیر این جایگاه در پی انجام تمام فعالیت های 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، پیشتازان تغییر فعالانه و با شور و شوق تفکرات جدیدی را به وجود آورده و از آن حمایت می کنند و بر مشکلات چیره شده و اطمینان می دهند 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.

بهره مندی از دانش های نوین در راستای آموزش منابع انسانی در سازمان ها می تواند بی نهایت موثر واقع شده و روحیه خلاقانه پرسنل را جهت کنجکاوی و ریشه یابی مسائل و مشکلات موجود مضاعف نموده و جهت رفع چالش های موجود راهکارهای ابداعانه ای را از خود به نمایش بگذارند. دانش های نوین به گونه ای بایستی عمل نماید که ویژگی های زیر در آن ها لحاظ شده باشد:

- اولاً شامل یک فرآیند گام به گام و نظام یافته باشد
- ثانیاً بتواند از میان گستره ایی از راه حل ها مستقیماً به بهترین راه حل (راه حل ایده آل، کمال) منجر گردد
- ثالثاً دارای ویژگی تکرار پذیری باشد

- رابعا بتواند ساختاری برای دانش ابداع ارائه نماید.

از طرفی بایستی از طریق دانش های 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 لبداعات و اختراعات، شکل گیری جنبه های بسیار مهمی از علم خلاقیت شناسی، کشف انواعی از راه حل ها برای مسائل ابداعی یعنی مسائلی که با روش های معمولی متداول راه حل آن ها به دست نمی آید)

ایجاد بستر های مناسب جهت کسب دانش روز توأم با فناوری های نوین بی تردید بهره گیری از تکنولوژی آموزشی به مفهوم جدید آن بی شک یکی از نوآری های آموزشی محسوب می شود تکنولوژی آموزشی یا فناوری آموزشی، صرفاً کاربرد دستگاه های سمعی و بصری نیست آموزش نیز امروز معنی و مفهوم جدیدی پیدا کرده است. مواد و وسایل آموزشی روز به روز تنوع بیشتری می یابند و ترویج آن در سازمان های پیشرو و موفق تنها یکی از آن ها به حساب می آید.

لذا به صراحت می توان گفت در محیط متغیر و متحول امروز، تنها سازمان هایی 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 سازمان ها به شمار نمی روند بلکه در عصر دانش محور، تنها عامل موفقیت سازمان ها منابع انسانی می باشد که برای مدیریت نوین منابع انسانی باید گام مهمی برداشت.

امروزه کارگاه های تخصصی در خصوص فن آوری های نوین در حوزه توانمند سازی منابع انسانی به ندرت برگزار می گردد. 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 پاداش های بیرونی و نه پاداش های درونی بلکه حمایت از تفکر افراد می باشد. در این خصوص فن آوری ها و راهکارهای بسیار موفق در سازمان های پیشروی دنیا مورد استفاده قرار گرفته است و قابلیت بومی سازی در شرکت ها، سازمان ها و ارگان های بزرگ را دارا می باشد.

کشف الگوهای پنهان سازمان، مربیگری، همچنین مربیگری مشارکتی، باشگاه منابع انسانی و غیره از فناوری های جدیدی است که در توانمندسازی و انگیزش منابع انسانی نقش بسیار مؤثری دارد آشنایی مدیران بخصوص مدیران آموزش و منابع انسانی با این فناوری ها شاید به

عنوان هزینه برآورد شود اما در دراز مدت نوعی سرمایه گذاری محسوب خواهد شد.

همه ساله هزینه های بسیار زیادی در خصوص توسعه منابع انسانی به شکل های مختلف انجام می شود. فناوری های نوین آموزشی ضمن کاهش این هزینه ها اثربخشی بیشتری دارد. در ارائه روش های فوق از سبک متفاوت آموزشی کمک گرفته می شود، 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 فناوری های 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 سازمان های کوچک به منابع انسانی آن وابسته است و تحقق سیاست های کلی نظام اداری نیز در گرو ایجاد قابلیت های لازم در دستگاه های اجرایی و کارکنان آن هاست. ارتقای توانمندی نظام اداری منوط به ایجاد بسترها و زمینه هایی برای توانمند سازی در سطح فردی و سازمانی است.

افراد هر سازمان به عنوان رکن اساسی توسعه سازمانی، در چارچوب فعالیت های گروهی و سازمانی خود ایفاگر نقش مهم و پر اهمیت است.

امروزه رشد و توسعه سازمان ها 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 سازمان ها می دانند 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 هدیریت به گونه ایی که با بکارگیری آن سازمان ها می توانند گام هایی 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 آن ها 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 سازمان های امروزی یا به عبارتی سازمان های نوین با مدیریت نوین، پویایی، پیچیدگی، نوگرایی و به نوعی سنت گریزی است، که دائماً از محیط اطراف خود تأثیر پذیرفته و تغییر راجه عنوان ضرورتی اجتناب ناپذیر می پذیرند.

فصل سوم

عوامل موثر بر مدیریت و محیط مدیریتی

عوامل موثر بر مدیریت و محیط مدیریتی

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

محیط مدیریتی از نظر سیاسی و حقوقی: سیاست های 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 هزینه های پرداختی بسیار اثر گذار است.

محیط مدیریتی از نظر اجتماعی: زیر ساخت یک خانواده و کشور، ارزش های یک خانواده و کشور، سیستم آموزشی یک کشور... را در برمی گیرد که بیشترین اثر آن روی شخصیت افرادی است که برای سازمان کار می کنند و بالطبع به طور غیر مستقیم مدیریت را تحت پوشش اثرات خود قرار می دهد.

بررسی عوامل محیطی روی مدیریت منابع انسانی

این عوامل مربوط به دو عامل درونی و بیرونی است:

عوامل درون سازمانی: نظیر ماموریت‌ها، 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.

مدل های 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 بیانیه‌های چشم انداز هماهنگ باشد.

فرهنگ سازمان: ارزش‌های شرکت که باعث تمایز یک سازمان نسبت به بقیه می‌شود. ارزش و اعتقاد یک سازمان فرهنگ آن است. فرهنگ سازمان عملکرد آنرا نشان می‌دهد.

ارزش‌ها: موفقیت‌های یک کارمند در سازمان باورهای آن سازمان است، که در قالب ارزش‌ها تعریف می‌شود. چرا که اعضای سازمان با رفتار خود نگرش و ارزش‌های سازمان را منعکس می‌کنند و به نوعی الگو سازی می‌کنند. 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 چہارم کوچینگ

کوچینگ

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 ارابه‌ای 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، راه حل‌های 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 لندیشیدن و یادگیری را ارتقا می‌دهد و کارکنان راجه مسئولیت‌پذیری ترغیب می‌کند.

مدیر در نقش کوچ به شکل بی قضاوت و همدلانه روی مراجع تمرکز می کند تا نه تنها خودش واقعیت ها را درک کند بلکه بدلند طرف مقابل آن واقعیت ها را چگونه درک کرده و چه احساسی نسبت به آن ها دارد. او توجه می کند که مسائل چگونه مطرح می شوند و همچنین به زبان بدن گوینده و آن چه گفته نمی شود، توجه دارد. در فرایند گوش دادن، مدیر در نقش کوچ موهبت کمیاب زمان و توجه را به گوینده هدیه می دهد و به توسعه ی یک رابطه ی مثبت کمک می کند.

تکنیک های کوچینگ به افراد تیم کمک می کند که اهدافشان را تجسم کنند و برای رسیدن به آن متعهد شوند.

ارزش ها و رفتارهایی که مدیر در نقش کوچ از خود نشان می دهد:

- 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 عمیق تر با کنجکاوی به جای " قضاوت کردن "
- ۴- نشان دادن تمامیت فردی به جای " همان کاری را بکنید که من می گویم "
- 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 چطور 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.

اما 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 بی طرف بودن، شکوفا کردن توانایی های فرد، ایجاد تعهد و اجرای اهداف است.

مشکل این است که این گونه مکالمات معمولاً به ندرت بین مدیران و کارکنان شکل می گیرد، زیرا معمولاً رئیس ها تصور می کنند 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 می شود. به عنوان یک مدیر در نقش کوچ احساس نمی کنید که فقط خودتان همه چیز را می دانید باید همه اتفاقات شرکت را تحت کنترل داشته باشید یا فوراً برای حل و فصل مشکلات خودتان را وسط بیندازید و دیگر گفتن نمی دانم برای شما دشوار نخواهد بود. وقتی از دیدگاه کوچینگ عمل می کنید به تدبیر دیگران باور دارید.

اما مدیران بزرگ در نقش کوچ چه ویژگی هایی دارند؟

یک کوچ بزرگ اعتماد ایجاد می کند.

اعتماد اولین اصل کوچینگ است. تمام کوچینگ موثر با درک تعهد بزرگ به قبل اعتماد بودن آغاز می شود. نزدیک شدن به فردی دیگر نیازمند اعتماد عمیق است. زمانی که افراد به خود اجازه می دهند 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 کارکنانتان 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 جمع‌آوری می‌کند و اینجاست که عنصر روح به روح گفت و شنود وارد بازی می‌شود.

یک کوچ بزرگ قدرتمندانه سوال می‌پرسد و باز خورد می‌دهد.

اساس کار یک کوچ سوال 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 سوالات 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 قلیل 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 ما است که شخصیت‌مان را تعریف می‌کند و لنزی 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 حتما از محل کار کنونی استعفا خواهم داد حضور الان بنده صرفاً جهت تامین معاش است. کار پیدا کردن سخته والا حتما 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 نیروی 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 مولفه تشکیل می‌شود

تعهد اجباری (استمراری): تعهد به سازمان به خاطر آگاهی از هزینه‌های ترک سازمان. فرد به این دلیل در سازمان می‌ماند که بر اساس تحلیل هزینه منفعت نتیجه می‌گیرد که نیاز دارد بماند. در بسیاری از مواقع ماندن فرد در سازمان به خاطر این است که نمی‌خواهد دنبال کار جدیدی 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 می‌ملند. فرد به خاطر این که دیگران (به خاطر احساسات همکاران، توجه به کارفرما) با ترک سازمان چه قضاوتی در موردش می‌کنند. سازمان را رها نمی‌کند

در نگرش سنجی‌هایی که در سازمان‌ها در خصوص اندازه‌گیری تعهد سازمانی انجام می‌دهیم، خیلی اوقات عدد تعهد سازمانی قابل توجه و قابل قبول است. اما عدد بدست آمده برای تعهد با خروجی‌های کارکنان و خروجی‌های سازمان تناسب ندارد. در عمل وقتی عمیق‌تر مولفه‌های تعهد سازمانی را بررسی می‌کنیم، در می‌یابیم که تعهد سازمانی اکثراً از جنس تعهد اجباری است. یعنی بیشتر افراد به این دلیل در سازمان می‌مانند، که بر اساس تحلیل هزینه، منفعت نتیجه می‌گیرند که نیاز دارند بمانند، کارکنان احساس می‌کنند، که رفتن به سازمان دیگر هزینه‌بر است یا موقعیت شغلی دیگری برایشان مهیا نیست (شبهه نقل قول‌هایی که در ابتدای مقاله ملاحظه کردید)، به عبارت دیگر ماندن آن‌ها در سازمان از سر اجبار است نه به واسطه پیوند قلبی و عاطفی با آن.

بنابراین وقتی از تعهد سازمانی صحبت می‌کنیم، می‌بایست مولفه‌های آن را نیز بررسی کنیم، شکلی از تعهد که برای سازمان‌ها ارزش‌آفرینی 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 می‌بینم صدای زنگ تلفن همراهش را قطع می‌کند و تلفن دفتر را هم روی پیام‌گیر قرار می‌دهد. مدیر قبلی من موقع صحبت کردن با من به همه تلفن‌هایش جواب می‌داد و مرتب با تلفن همراهش کار می‌کرد. چقدر فرق می‌کند که بدانی رئیس تو واقعا می‌خواهد حرف‌های تو را بشنود و به تو احترام می‌گذارد. این‌ها مثال‌هایی از درک کارکنان در سازمان است. درک کارکنان یکی از سریع‌ترین، راحت‌ترین و اثربخش‌ترین راه‌های افزایش دلبستگی کارکنان است. درک دیگران به نگران آن‌ها بودن و رفتار با ملاحظه با آن‌ها اشاره دارد و در گفته‌ها، تصمیمات، و رفتارهای فرد دیده می‌شود.

درک دیگران چیزی بیشتر از برخورد مودبانه است که معمولاً در یک سری رفتارهای عمومی مثل نگه داشتن در و گفتن "لطفاً"، "ممنونم" و "ببخشید" دیده می‌شود. درک ملاحظه دیگران و توجه به آن‌هاست، به قول خانم مری اش همه انسان‌ها گردن‌بنده نامرئی به گردن دارند که روی آن نوشته شده کاری کنید که احساس کنم آدم مهمی هستم.

تمرین‌هایی برای درک کارکنان

کارکنان‌تان 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 اطلاعاتی 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.

- همه 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.

باز خورد 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، افکار، و ایده هایشان را مطرح کنند. مدیر گوش می دهد، سوال می پرسد 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 بعد از ظهر چهارشنبه نباید جلسه‌ای تنظیم کند.

- برنامه نوشیدنی گرم

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

- سفارش شام

اگر کارکنان شما تا دیروقت کار می‌کنند، برای آن‌ها شام سفارش دهید.

• برنامه منعطف

به دنبال راه‌هایی بگردید که به برنامه کاری کارکنان انعطاف بدهد، از جمله کار در خانه، به جز شغل‌هایی که حضور فیزیکی برای انجام آن لازم است، سایر کارکنان می‌توانند 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 حرف‌های شما گوش می‌دهد؟ یعنی بدون این که حواسش به جای دیگری پرت شود، بدون این که وسط حرف شما پیرد، بدون این که جمله‌هایتان را برای شما تمام کند، بدون آن که حس تعجیل را در شما ایجاد کند یا بخواهد نظراتش را به زور در ذهن شما بچکاند؟

اگر جزو آدم‌های معدود خوش شانس نباشید به احتمال زیاد شما هم به ندرت این گوش دادن واقعی را تجربه کرده‌اید. چیزی که اغلب آن را تجربه می‌کنیم تظاهر به گوش دادن است که حتی گاهی همین را هم تجربه نمی‌کنیم. زمانی ادگار واتسون به شوخی گفت: «هیچ کس به حرفت گوش نمی‌دهد، مگر این که بداند نفر بعدی خود اوست.»

احتمالاً شما هم موقعیت‌های زیر را تجربه کرده‌اید:

- 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 می‌دهند.

- صحبت کردن با یک آشنا درباره یک مشکل سلامتی در حالی که او صحبت شما را قطع می‌کند تا به مشکل مشابهی که خود تجربه کرده اشاره کند.

- دوستی که در کمال خوشحالی می‌گوید 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 می‌شود 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 می‌کنیم.

۱- تشویق کردن

در تشویق کردن به دنبال این هستیم که به گوینده برسانیم که به آن چه می‌گوید 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 صحبت‌ها و لیده‌های

گوینده را تکرار کنید مثلاً: 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 می‌تواند آنچه را از قلم انداخته‌اید 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 تملیل به تعلیق این تصور است که از قبل، احساس طرف مقابل و راه حل مشکل او را می‌دانیم. درباره گوینده قضاوت نکنیم یا فرضیه نسازیم، بلکه حقیقتا روی شنیدن آنچه می‌گوید متمرکز شویم.

تمرین برای تقویت مهارت خوب گوش دادن موجب جذب دیگران می‌شود. همه‌ی افراد شنونده‌های خوب را دوست دارند و از بودن با آنها لذت می‌برند و به آنها اعتماد می‌کنند و این سرآغاز شکل‌گیری یک رابطه همدلانه و محکم است.

آیا نگه داشتن کارکنان در سازمان با ابزار چک و سفته کار می‌کند؟ 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 می‌کنند.

لما لیا این تصور که می‌توان کارکنان را با این ابزارها در سازمان نگه داشت واقع بینانه است؟

اولین و مهم‌ترین نکته‌ای 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 مهم‌تر و اثرگذارتری است که به شدت رفتار و عملکرد کارکنان را دستخوش تغییر و لغت 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.

نمی‌تولند با همه وجود بملند 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 می‌دهند.

علاوه بر این کارکنانی که سازمانشان اصرار دارد از آنها 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 دلواپس هستند؟

از سوی دیگر ارزش مالی تعهد و یا ضمانت به تدریج و به مرور زمان کم می‌شود. به این ترتیب بازدارندگی این عامل هم به تدریج کم و کم‌تر می‌شود. 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 می‌کند؟

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 می‌دانیم که آثار سیاست‌های تنبیهی و بازدارنده کمتر از سیاست‌های 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 می‌شناسیم، فراتر از همه تعهدهای مالی، یک رابطه برنده-برنده برای سازمان‌ها و کارکنان تلقی می‌شود، زیرا به واسطه

علاقه قبلی کارکنان به کار و سازمان، با تمام توان در خدمت سازمان هستند و همچنین از این فداکاری خود لذت می‌برند.

ما از کارکنان حضور موثر در محیط کار را می‌خواهیم نه صرفاً حضور فیزیکی را، پژوهش‌های گالوپ و مکنزی حکایت از آن دارند که شرکت‌هایی با پرسنل مشتاق و همراه، مشارکتی دو برابری در تولید ثروت جهان دارند. اما متأسفانه آمارهای جهانی نشان می‌دهد تعداد کارکنانی که با همه وجود برای سازمانشان کار می‌کنند زیاد نیست.

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

۵ عادت کوچینگ رهبران عالی (اینفوگرافیک)

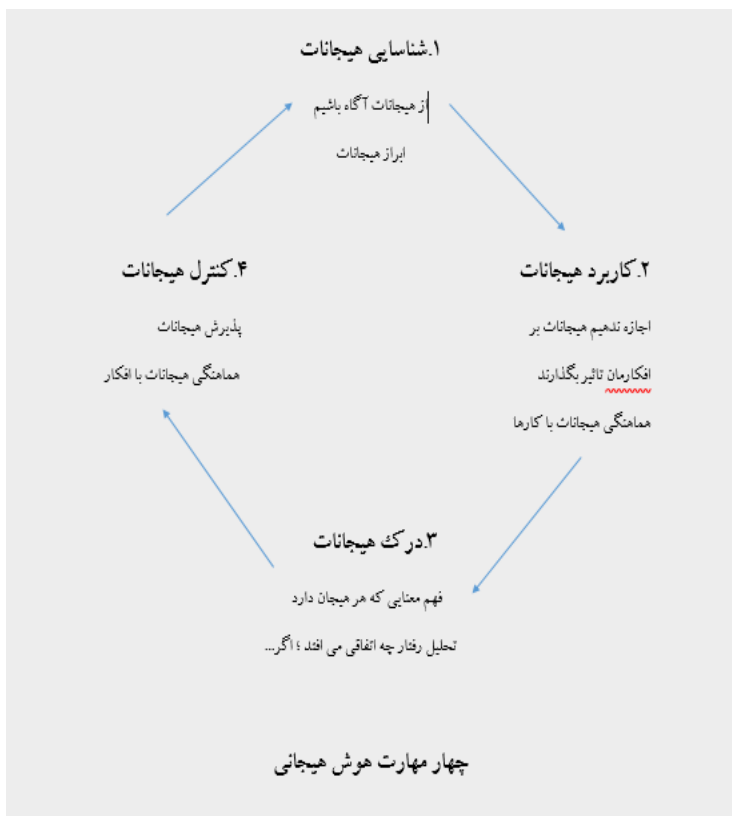
۱. انتظارات را در سازمان شفاف و همسو می‌کنند.
۲. از طریق طرح سوالات قدرتمند مشارکت و تعلق ایجاد می‌کنند.
۳. با کمک ساخت تیم‌های قدرتمند احساس مالکیت قوی ایجاد می‌کنند.
۴. با ارزیابی نتایج فردی و سازمانی مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی را توسعه می‌دهند.
۵. با قدردانی از کارکنان آن‌ها را متعهد می‌کنند.

این عادات در رهبران سازمان های ما چقدر توسعه داده شده است؟
این عادت ها و نتایج یکارگیری آن ها در اینفوگرافیک زیر نمایش داده شده است.

The 5 Coaching Habits of Excellent Leaders



چهار مهارت اصلی در پرورش هوش هیجانی



مطلب زیر به ما کمک می کند که درک بهتری از چهار مهارت هوش

هیجانی به دست آوریم:

۱. پرورش هوش هیجانی از طریق شناسایی هیجانات

هیجانات شامل اطلاعاتی می شود که ما را از حوادث مهمی که در دنیای پیرامون جریان دارد؛ مطلع می سازد. ما می کوشیم 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 درباره ی چه چیزهایی فکر می کنیم ؛ تحت تاثیر احساساتمان قرار می گیرد. احساسات ما به حوادث به وجود آمده ؛ جهت می دهد و ما را آماده می کند در صورت لزوم واکنش نشان دهیم و قادرمان می سازند؛ 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 می شویم؛ می توانیم از آن ها برای درک راحت تر حوادث پیرامون خود استفاده کنیم.

۴. کنترل هیجانات

هیجانات؛ دربردارنده ی اطلاعات هستند و بر افکار تاثیر می گذارند و از طریق آن ها؛ فرمان را به ذهن می رساند و بدن عمل خود را آغاز می کند؛ بنابراین آن ها را در استدلال هایمان هوشمندانه به کار می بریم و مشکل را

حل می کنیم. به همین خاطر اگر هیجانانگیز خوشایند یا ناخوشایند باشند؛ پذیرای آن هستیم و راهبردهایی را انتخاب می کنیم که میزان هوشمندی احساسات ما را نشان می دهد.

۱۴ راه تقویت مهارت های ارتباطی

تقویت مهارت ارتباطی در نظر اکثر افراد به این گونه است که بدون کسب آن، امکان موفقیت در عرصه های 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 مهارت های ارتباطی مان دارد. تونی رابینز میگوید: کیفیت زندگی تان را کیفیت روابط تان تعیین می کند. پس اگر می خواهیم در نظر خود و دیگران، فردی موفق تلقی شده و بتوانیم اهداف از پیش تعیین شده خود را عینیت ببخشیم، چاره ای جز تقویت مهارت های ارتباطی خود نداریم. در این مقاله به تعدادی از مهم ترین روش های دستیابی به مهارت های ارتباطی اشاره خواهیم نمود.

– 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 روش هایی 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.

– 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 مهارت های غیر کلامی استفاده می کنیم. توجه به این فرمول، بیش از پیش اهمیت زبان بدن در برقراری ارتباط موثر را بر ما روشن می سازد.

حرکات یا میمیک چهره، نحوه ایستادن و نشستن و راه رفتن، نوع حرکات دست و پا و... هر یک به تنهایی می توانند هدف و احساس ما را از برقراری ارتباط نمایان سازند بدون اینکه حتی کلامی سخن بگوییم. پس بلید ضمن کسب دانش مربوط به این فن از طریق تکرار و تمرین مستمر، این مهارت را در خود تقویت نماییم. لبخند، یکی از مهارت های جادویی در حوزه زبان بدن می باشد که گاهی به تنهایی قادر است یک رابطه پرتنش را به ارتباطی کاملا 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 پیام ها برای مخاطب، تعبیر خاصی دارند.

– 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. مثلا، بسیار خوب، حالا، اممم، اااا و... از جمله تکه کلام ها و آوایی 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.

– 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 اعتماد تلقی می کند و زمانی که ما هم قصد سخن گفتن باشیم، بر خود وظیفه می داند که او هم با دقت کامل، به سخنان ما گوش فرا دهد و این می تواند سرآغاز یک رابطه موثر و مستمر باشد.

– جامع ولی مختصر سخن بگویید

در حال حاضر و در زندگی پرسرعت امروز، همه می خواهند در کم ترین 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 بهانه ای خود را از آن شرایط رها

سازد. پس اگر می خواهید مخاطبان خود را از دست ندهید، مختصر ولی جامع سخن بگویید.

– 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.

– یک قصه گوی خوب باشید

هر مخاطبی عاشق شنیدن داستان و حکایت است. داستان هـا قدرت شگفت انگیزی دارند. آنها ذهن ما را کاملا آماده ساخته و اصطلاحا 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.

– 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 می دهیم 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.

– همواره خود را مشتاق نشان دهید

اگر فردی به هنگام برقراری ارتباط، علاقه و اشتیاق را در وجود ما احساس نماید، چنین نتیجه گیری 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.

– تحسین مخاطب در تقویت مهارت ارتباطی

در طول ارتباط بدنال پیدا کردن ویژگی های مثبت در مخاطب خود باشید. پس از شناسایی این ویژگی ها 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 صفاتی 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 تحقیق یا

تمسخر، این ویژگی را به وی نسبت داده ایم. این اتفاق به احتمال فراوان، نقطه پایان یک ارتباط خواهد بود.

– 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.

– توسعه و ارتقاء در بهتر شدن روابط

همیشه سعی کنید برای جلب توجه مخاطب و تقویت مهارت ارتباطی ایجاد شده، پیشنهادات جذاب و صمیمانه ای 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.

– 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 مهارت های ماست که با توجه به این تفاوت ها، 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 هر یک از آنان، نوع خاصی از مهارت های ارتباطی را انتخاب کنیم و ارتباطی موثر به وجود بیاوریم. توانمندی در این مهارت مستلزم داشتن اطلاعات کافی از علومی همچون روانشناسی تحلیل متقابل، تئوری انتخاب، رفتارشناسی و آموزه هایی از این دست میباشد. آنها را بیاموزید.

درکنار مخاطب قرار بگیرید، نه در مقابل آن

نباید این احساس در طرف مقابل شما، در یک رابطه بوجود بیاید که شما تنها بدنبال دستیابی به اهداف شخصی خود هستید و هیچ اهمیتی به روحیات و منافع او نمی دهید. پس جلیدبه گونه ای 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 می توانیم حس همدلی را در مخاطب ایجاد و او را به ادلمه 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 موفقیت های فردی و اجتماعی ما شده و راه های جدیدی در کسب کامیابی های بزرگتر را فرا روی ما قرار دهد.

خوانندگان گرامی جهت ارتباط با مؤلفان کتاب می توانند با شماره
همراه و آدرس های زیر تماس حاصل نمایند .

سید امیر ارفعی زرنندی ۰۹۱۰۰۹۱۰۱۲۱

مهدی قربانی ۰۹۱۲۷۱۲۹۲۹۰

هانیه معصومی ۰۹۱۲۰۷۱۰۹۶۸

منابع

- ۱- تجارب علمی و مهارتی مرلفان در فرایند فعالیت در بخش استراتژی منابع انسانی نوین و کوچینگ سازمانی.
- ۲- ابوالعالایی، بهزاد، کارکنان چرامی- آیند؟ چرامی- مانند؟ چرامی- روند؟
- 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،

۱۱-The Leader as Coach/harvard business review/ December