

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت منابع انسانی در چشم اندازی ده ساله



اعقل الناس انظرهم في العواقب

داناترین مردم کسی است که آینده را بهتر ببیند.

حضرت علی (ع)

(غررالحکم، ج ۱، ص ۲۱۱)



سرشناسه	کولیوند، پیرحسین، ۱۳۵۰ -
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت منابع انسانی در چشم‌اندازی ده‌ساله / تالیف پیرحسین کولیوند؛ [به سفارش] مرکز تحقیقات علوم اعصاب شفا بیمارستان خاتم‌الانبیاء، تهران: میرماه، ۱۳۹۵.
مشخصات نشر	تهرآن: میرماه، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	۱۳۶ ص: مصور(بخشی رنگی).
شابک	۱۳۵۰۰۰ ریال: ۵-۲۵۱-۳۳۳-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی	فیبیا
یادداشت	ص.ع. به انگلیسی: Hossein Kolivand. Human Resources Management in the Perspective of Ten Years
یادداشت	کتابنامه: ص. ۱۳۳ - ۱۳۴.
موضوع	نیروی انسانی — مدیریت
موضوع	Manpower planning
موضوع	آینده‌نگری اشتغال
موضوع	Employment forecasting
موضوع	مدیریت — آینده‌نگری
موضوع	Management -- Forecasting
شناسه افزوده	بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی خاتم‌الانبیاء (ص). مرکز تحقیقات علوم اعصاب شفا
رده بندی کنگره	HF ۵۵۴۹/۵: ۹ک۹/۱۳۹۵
رده بندی دیویی	۶۵۸/۳۰۱:
شماره کتابشناسی ملی	۴۲۳۳۴۲۸:

مدیریت منابع انسانی در چشم اندازی ده ساله

تألیف:

دکتر پیر حسین کولیوند

مدیر بیمارستان خاتم الانبیاء علیهم السلام

و معاون طرح و توسعه و منابع انسانی مرکز تحقیقات علوم اعصاب شفاء



میراث

۱۳۹۵ شمسی



مدیریت منابع انسانی در چشم‌اندازی ده‌ساله



تألیف: دکتر پیرحسین کولیوند

ناشر: میرماه

گرافیک جلد و متن: مهدیه ناظم‌زاده

لیتوگرافی و چاپ: قائم چاپ جوربند

صحافی: افلاک

نوبت و سال انتشار: نخست / ۱۳۹۵

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۱۳۵۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۳۳-۲۵۱-۵

تمام حقوق اثر برای مرکز تحقیقات علوم اعصاب شفاء محفوظ است.

خیابان ولیعصر (عج) - خیابان رشید یاسمی - بیمارستان فوق تخصصی خاتم الانبیاء (ص)

تلفن: ۸۸۸۸۴۰۴۰

انتشارات میرماه: تجریش، دزاشیب، خیابان شهید رضائی، کوی شهید مرتضی عباسی، پلاک ۳، واحد ۲

تلفن: ۲-۲۲۷۲۲۹۰۱ و ۴-۲۲۷۵۹۲۰۳ فاکس: ۲۲۷۱۹۵۲۳

پیشگفتار

تجربه بیش از ۱۵ سال تصدی سمت مدیریت بیمارستانی و کار مداوم در عرصه مدیریت سلامت به من آموخته است که امروزه با توجه به پیشرفت‌های خیره‌کننده علم پزشکی، افزایش جمعیت و به تبع آن افزایش تعداد بیماران، استفاده از روش‌های سنتی در اداره مراکز درمانی به هیچ عنوان پاسخگوی نیازهای فعالان عرصه سلامت نخواهد بود. به بیان دیگر، ارتقای خدمات سلامت از جنبه‌های گوناگون فنی، رفاهی، علمی و اقتصادی میسر نخواهد شد مگر به مدد آمیزه‌ای از دانش نوین و تجربه کهن. آینده غیر قابل پیش‌بینی است و مشکل است تعیین کنیم که چه پیش خواهد آمد. از این رو انعطاف‌پذیری و کسب دانش کافی در جهت پاسخگویی به این عدم قطعیت‌ها مهم است. در حالی که مدیران منابع انسانی ارتباط خود را با توسعه فناوریانه حفظ می‌کنند، ضروری است موضوعاتی که با نقش‌های اصلی پرسنلی آنها مرتبط می‌شوند را با موضوعات عمومی کاری و اقتصادی ترکیب کنند. لازم به ذکر است که واحدها و مدیران منابع انسانی موفق؛ تاثیر استراتژیک مهمی بر سازمان‌های متبوع خود دارند. البته؛ نقش‌های اصلی پرسنلی با مهمترین منابع سازمانی؛ یعنی نیروی کار مرتبط هستند. اداره نقش‌های مذکور یعنی به کار گماری، انتخاب، انتصاب، آموزش و توسعه مواد دیگری از این دست تاثیرات مستقیمی در برگشت سرمایه سهام‌داران و بهره‌وری دارند. شرکت‌های موفق بطور مستمر کارکنان بهره‌ور را جذب و حفظ می‌کنند.

در این میان کارکنان به عنوان بزرگترین و مهم‌ترین منابع انسانی و سرمایه مادی و معنوی هر سازمان از جایگاه ویژه و قابل توجهی برخوردارند؛ به همین دلیل ظرافت‌های جاری در مدیریت منابع انسانی کلید اصلی بهینه‌سازی ارائه خدمات و افزایش بهره‌وری سیستم‌ها خواهد بود. این کتاب نگاهی است اجمالی به مسیر فرا روی علمی نوین با عنوان «مدیریت منابع انسانی در سال‌های آینده»؛ کیمیای تبدیل کارکنان عادی به مهره‌های طلایی سازمان.

کتابی که پیش‌رو دارید بخشی بر مبنای تجربیات نگارنده در حوزه مدیریت نگاشته شده و بخشی دیگر حاصل برگردان و بازنویسی متنی است که به قلم پری تیمس استاد برجسته مدیریت در جهان به رشته تحریر درآمده است. نزدیکی دیدگاه‌های این استاد برجسته به تجربیات چندین ساله‌ام، مرا بر آن داشت تا مبانی مندرج در متن آن را مورد بازبینی قرار داده و بخش‌هایی که کارآمدتر به نظر می‌رسید را به جامه زیبایی پارسی برگردانم. امیدوارم این اثر مورد استفاده هموطنان ارجمند به‌ویژه کوشندگان راه سلامت قرار گیرد.

دکتر پیرحسین کولیوند

بهار ۱۳۹۵ شمسی

• پری تیمس

پری به توانایی کار، انرژی و بینش دقیق نسبت به مردم و کار در سراسر جهان معروف است. او عضو خلاق مرکز برنامه‌ریزی استخدام است. پری یک مشاور و مربی حاذق و کاردان است؛ او دارای شرایط لازمه در تغییر و ابداع ابزارهای توان هوشمندی و پیشتاز در پیشرفت و ترقی کسب و کار و تغییر برای بیش از ۲۰ سال بوده است.

تیمس یک سخنران همیشگی و بین‌المللی در سراسر انگلستان است. او به‌عنوان سخنرانی برجسته و وبلاگ‌نویسی تاثیرگذار، ده سال متوالی است که عضو مرکز برنامه‌ریزی استخدام و کنفرانس‌های ملی یادگیری و توسعه (L&D) می‌باشد. تیمس میزبان جوایز مجله آموزش در سال ۲۰۱۳ بود. او یادگیرنده‌ای حریص، نتور کری جسور و خواننده‌ای سرسخت است که خود را به‌عنوان فردی لایف اهلایک (Lifoholic) (شخصی که اهداف را تعریف کرده است و در راستای نیل به آنها کار می‌کند) معرفی می‌کند.

فهرست

مقدمه	۱۱
تعاریف	۱۲
منابع انسانی، مدیریت آینده	۱۳
حال آیا این احساس عدم اطمینان برای نیروهای اقتصادی و رفاه ما کافی است؟	۱۶
داستان "اگزوپری" داستان لحظه جادویی پیوند دو روح است.	۱۹
فصل اول: ظهور منابع انسانی Futurologist	۲۳
تاب تحمل حقیقت را نداریم	۲۹
حالا می توانم دقیق ببینم	۳۳
فکر انرژی خالص است	۳۴
چرا زمان بیشتر برای آینده شناسی؟	۳۵
ما آینده را می بینیم	۳۸
تصور و یا خیال	۳۸
آگاهی	۳۹
الهام	۴۰
مایک دولی (نویسنده)	۴۱
قانون - چه چیز خوب است برای	۴۲
فصل دوم: منابع انسانی در آینده - کار در ده سال آینده چگونه خواهد بود؟	۴۵
جهانی سازی مدیریت منابع انسانی	۵۶
الف) شکوفایی نیروی کار	۶۱
ب) تغییر انتظارات مشتریان	۶۱
د) نقشهای جدیدتر	۶۲
ه) انتظارات جدیدتر عناصر خلاق	۶۲
هوش هیجانی و تاثیر آن بر کار تیمی (به کارگیری مهارتهای هیجانی در کار تیمی)	۶۸
استراتژی به عنوان یک توانایی محوری	۷۰
شاید واقعا ما می خواهیم امتحان کنیم که به فوک راه رفتن یاد دهیم؟	۷۲
به ما کمک کنید که بتوانیم ارائه دهنده یک کار خوب باشیم.	۷۴

فصل سوم: متخصصان منابع انسانی آینده.....	۷۷
از کجا باید شروع کنیم؟.....	۷۹
فصل چهارم: شیوه استخدام در آینده.....	۸۵
موانع استخدام و انتخاب موثر.....	۸۶
فصل پنجم: پاداش در آینده؛ تنها روش اخلاقی.....	۹۳
فهرست صنفی کارهای انسان دوستانه.....	۹۴
بسته پاداش تیمی.....	۹۵
انگیزه تقدیر مدیریت.....	۹۷
نقطه عطفی جدید در پاداش.....	۹۷
فصل ششم: عملکرد مدیریت؟.....	۹۹
فصل هفتم: یادگیری، یادگیری، یادگیری، شما نمی‌توانید از آن اجتناب کنید، حتی اگر بخواهید.....	۱۰۷
الف) اصل راهنمایی.....	۱۰۸
ب) اصل معیارهای‌های عملکردو آگاهی از نتایج کار.....	۱۰۹
ج) اصل پاداش و پیگیری.....	۱۰۹
د) اصل انگیزش.....	۱۰۹
و) اصل انتقال.....	۱۰۹
آیا این دگرگونی در سازمان از بالا آغاز می‌شود؟.....	۱۱۴
چگونه رهبری اجتماعی به ما کمک می‌کند؟.....	۱۲۰
ارتباطات؛ فراگیری.....	۱۲۰
فرهنگ، استراتژی را از بین می‌برد.....	۱۲۱
فصل هشتم: خروجی و یا اخراجی از سیستم وجود ندارد.....	۱۲۷
نتیجه گیری.....	۱۲۹
منابع.....	۱۳۳
۱- منابع انگلیسی.....	۱۳۳
۲- منابع فارسی.....	۱۳۳

مقدمه

مدیریت سازمان عبارت است از عملی که بطور آگاهانه و مستمر انجام می‌شود و به سازمان شکل می‌دهد. امروزه نقش مدیریت منابع انسانی به اندازه‌ی سایر مدیریت‌های سازمان، اهمیت پیدا کرده است. به عبارت دیگر بدون یک مدیر منابع انسانی مؤثر و موفق، امکان رسیدن به هدف‌های سازمانی مشکل است. رابطه‌ی بسیار قوی بین انجام وظایف مسئولیت‌های اجتماعی یک سازمان و عملکرد واحد مدیریت منابع انسانی وجود دارد.

رسیدن به هدف‌های سازمانی، در گرو تأمین نیازهای منابع انسانی است و بر این اساس، سازمان و کارکنان به یکدیگر متکی هستند و مدیران منابع انسانی، با پر کردن خلاء بین مدیران و کارکنان، رسیدن به هدف‌ها را آسان می‌سازند.

بخش منابع انسانی شاخصی مهم در نگهداری آسایش و رفاه کارکنان در هر سازمانی است و البته مهم نیست که چقدر کوچک باشد. وظایف و مسئولیت‌های مدیر منابع انسانی شامل طراحی سیستم‌های حقوق و دستمزد، شناخت ارزش‌ها، جذب، استخدام و اخراج نیروی انسانی و خود را در زمینه قوانین کشوری و مالیات سازمان به روز نگه داشتن است.

تعاریف

مدیریت منابع انسانی، عنوانی که در دهه‌ی ۱۹۷۰ میلادی مطرح شده است، جنبه‌ی انسانی مدیریت است و مهمترین عامل در ارتقای کیفیت و کمیت تولیدات و ارائه خدمات در سازمان به شمار می‌رود.

رابرت اون (۱۸۰۰م.): برای اولین بار به بررسی نیازهای نیروی انسانی پرداخت و از بهبود شرایط محیط کار سخن گفت.

اندرو اور (۱۸۳۵م.): در کتاب «فلسفه‌ی صاحبان صنایع» از انسان به عنوان یکی از عوامل مهم تولید نام برد و موفقیت سازمان و مدیریت را نه تنها مستلزم توجه به زمینه‌های فنی و تجاری، بلکه منوط به رفاه و بهزیستی کارکنان دانست.

التون مایو (۱۹۴۹-۱۸۸۰م.): پایه‌گذار نهضت روابط انسانی بود. وی اهمیت تأثیر گروه‌های غیررسمی را بر رفتار کارکنان نشان داد. اصولی را معرفی نمود که در مدیریت منابع انسانی کاربرد فراوانی داشت. افکار و عقاید مایو باعث تشخیص و درک بیشتر انسان در محیط کار شد و نشان داد که موفقیت یا شکست سازمان، بستگی تام به نوع مدیریت منابع انسانی آن دارد.

چستر بارنارد (۱۹۶۱-۱۸۸۶م.): معتقد بود که هر سازمان هدفی دارد؛ باید همه‌ی اعضای سازمان، هدف را بپذیرند و برای رسیدن به آن همکاری و مشارکت داشته باشند.

منابع انسانی، مدیریت آینده

برنامه‌ریزی، فرایندی برای رسیدن به اهداف است. برنامه‌ریزی به پیش‌بینی آینده و ساختن آینده تا حدودی قابل تصور کمک می‌کند. در واقع برنامه‌ریزی پلی است بین آنجایی که هستیم و آنجایی که می‌خواهیم برویم. برنامه‌ریزی به آینده می‌نگرد. برنامه‌ریزی، نوعی پدیده عینی اجتماعی است و خصوصیت‌های ویژه خود را دارد؛ در عین حال، رویدادی منحصر به فرد نیست که دارای ابتدا و انتهای مشخص باشد، بلکه فرایندی مستمر، دائمی و منعکس‌کننده تغییرات و درصدد رسیدن به اهداف است. در سازمان‌های پیچیده امروزی، بدون برنامه‌ریزی‌های دقیق، امکان ادامه حیات وجود ندارد و برنامه‌ریزی، مستلزم آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدهای آتی و پیش‌بینی شیوه مواجهه با آنهاست.

اهداف برنامه‌ریزی به شرح زیر است:

۱- پیش‌بینی آینده: برنامه آینده‌نگر

۲- برنامه ساختن و شکل دادن به آینده: برنامه آینده‌ساز

۳- برنامه برای انتخاب شکلی خاص برای آینده: آینده‌گزین

عواملی که در برنامه‌ریزی مثرثمر ضروری است (برنامه‌ریزی بدون شکست):

۱- با انگیزه بودن

۲- بر حذر بودن از تنبلی

۳- صبر و حوصله

۴- نگاه مثبت

۵- مصمم

۶- خستگی‌ناپذیر

تصمیم‌گیری؛ رکن اساسی تمام وظایف مدیریتی و در عین حال، مبنای برنامه‌ریزی است. به عبارت دیگر، تصمیم‌گیری، هسته مرکزی مدیریت است. به همین دلیل برخی مانند هربرت سایمون، مدیریت و تصمیم‌گیری را دو واژه مترادف می‌دانند.

به جرأت می‌توان گفت برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، برای نیل به اهداف سازمان مکمل یکدیگرند. تصمیم‌گیری اساس برنامه‌ریزی به شمار می‌آید و نمی‌توان گفت برنامه‌ای وجود دارد، بدون اینکه تصمیمی گرفته شده باشد. از این رو، تصمیم‌گیری از ارکان اساسی فعالیت‌های مدیریتی محسوب می‌شود.

نیاز به برنامه‌ریزی از آنجا است که همه سازمان‌ها با فعالیت در محیطی پویا، مترصد آن هستند که منابع محدودشان را برای رفع نیازهای متنوع و فزاینده خود صرف نمایند و این پویایی محیط و وجود تلاطم و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، بر ضرورت انکار‌ناپذیر برنامه‌ریزی می‌افزاید و بدین ترتیب نوعی تعهد به عمل بر مبنای تعقل و تفکر آینده‌نگر و عزم راسخ بر استمرار آن ایجاد می‌شود.

چابکی، کلمه‌ای است که بیش از نیاز استفاده می‌شود (این امر قابل درک است)؛ اما منظور از این کلمه پر‌حرکی نیست، بلکه توانایی فائق آمدن بر چالش‌های غیرمنتظره برای مقابله با تهدیدات بی‌سابقه محیط کسب و کار و کسب مزیت و سود از تغییرات، به عنوان فرصت‌های رشد و پیشرفت می‌باشد. سازمانهای چابک و موفق آنهایی هستند که می‌توانند خود را بر اساس تقاضای بازار و نیازهای مشتریان تغییر دهند، آنها که می‌توانند از منابع به

شیوه موثر و مناسبی استفاده کنند تا محصولاتشان/ خدمتشان را مثبت گرا و مولد سازند- سازمان‌های چابک، قابل تطابق و بارز هستند.

اینکه فقط شما سهمی از بازار هستید و قدرت خرید دارید، بقای شما را تضمین نمی‌کند و اگر شما یک سازمان خدمت رسان عمومی تک قطبی با خدمات قانونمند هستید، اهمیتی ندارد. چابکی بر مشارکت در سطح جهانی تاکید دارد.

اگر شما اینجا و الان بدون علت واضحی به اندازه کافی خوب نیستید، فردا با چالش مواجه خواهید شد. به شکل یا روشی، محو خواهید شد یا از صحنه کنار خواهید رفت. امروزه گزینه اول محتمل‌تر است. چابکی نوعی نوآوری مرحله‌ای در فرآیند تغییر محسوب می‌شود و نه یک نوآوری پلکانی و تدریجی.

این امر فقط در مرحله شروع مطرح نیست. در حقیقت، به نظر می‌رسد که عدم اطمینان به آینده شغلی در بخش دولتی بیش از بخش خصوصی است.

به هر حال این مرزها با رواج سرویس خارج از مرکز و قراردادی جایی که مهارت‌های^۱ TUPE برای منابع انسانی مورد نیاز است، در حال محو شدن هستند. شاید در گذشته نیز چنین بوده باشد که سرویس خارج از مرکز در سال ۱۹۹۰ در دولت رواج زیادی داشته است. برندگان معمول قراردادهای دولتی برای خدمات IT، الان آنها کجا هستند؟ گروه TUPE مبتنی بر نیروهای بازاری بوده که هرگز فکر امکان وجود آن در هنگام شروع کار برای دولت نبوده است.

۱ - حفاظت از حقوق کارمندان هنگامی که کار تجاری وارد نقل و انتقال صاحبان شرکت‌ها قرار می‌گیرد.

حال آیا این احساس عدم اطمینان برای نیروهای اقتصادی و رفاه ما کافی است؟ احتمالاً نه به آن اندازه‌ای که بعضی‌ها فکر می‌کنند هر جا که اثر مثبتی وجود داشته باشد حتماً اثر منفی هم مشاهده خواهد شد؛ به‌عنوان مثال اگر ما تولیدات را در انگلستان مستقر کنیم، آیا افراد کافی برای کار کردن در کارخانه‌ها وجود خواهد داشت؟ آیا باید تولید محصولات دستی را به تولید انبوه ارجحیت داد؟ مهارت‌های لازم برای آن کجا هستند و آیا نیاز داریم افراد ماهر را نیز به کشور وارد کنیم؟ پاسخ این سوالات با وجود ارتباط ظریف بین این مسایل دیگر آسان نیست.

با توسعه بعضی از شرکتها به اندازه‌های بسیار بزرگ و نقش آنها در دولت و یا حمایت از حزب‌ها یا کاندیدها، آیا شاهد حتی قویتر شدن این شرکت‌های عظیم نخواهیم بود؟

آیا آنها علاوه بر اینکه هدف سازمانهای محیط زیستی (در صورتی که فعالیت‌های آنها اثر زیست محیطی داشته باشد) هدف تروریسم نیز قرار خواهند گرفت بطور مثال اثر دزدان دریایی سومالی بر صنعت نفت.

منابع انسانی در شرایط کنونی نمی‌داند چگونه می‌تواند شرایط مناسب برای استخراج و استفاده بهینه از توانمندی‌هایمان و انرژی و علاقمندی‌مان را ایجاد کند. مک‌جاب، از شکل قبلی خود دچار تغییرات و شکل‌گیری مجدد شد، پس اگر امکان این تغییر در یکی از بارزترین ارکان دنیای مدرن وجود دارد، این تغییر در هر جا که شغل وجود دارد می‌تواند ایجاد شود.

آیا شرکت‌های بزرگ در چارچوب تصویب ضوابط (مصوبات) منحل و به یک سمت و جهت ادغام (واگذاری وظایف آنها به دیگر شعبات) واگذار خواهند شد؟ آیا توزیع مناسب (در جهت تحقق اهداف برنامه) و یا سریع‌الانتقال (بدون انگیزه) خواهیم داشت؟ آیا اعتصاب خرید خواهد شد یا کیفیت پایین‌تر خواهد آمد؟ آیا این طرح منجر به تضييع حق کارکنان خواهد بود؟ آیا مؤسسه‌های کوچک برای مؤسسات بزرگ کار نخواهند کرد فقط با هم رقابت می‌کنند یا همانند شرکای مهم با سازمانهای بزرگ همکاری می‌کنند؟

از آن رو سوالات نامعلوم زیادی در بازار کار مخصوصاً از حدود ۱۲ سال پیش تاکنون وجود دارد.

اصلاً، آیا این پروژه باعث تغییرات بزرگتر در سازمان می‌شود و یا تنها منجر به تغییری جزئی خواهد شد و سپس تقویت می‌شود.

پیشگویی من از آینده این است که جابجایی‌هایی با صدمات سنگین به وجود خواهد آمد - آغاز سقوط چشمگیر و قابل ملاحظه شرکت‌های بی‌نهایت بزرگ و مقتدر.

بالاخره ما متوجه می‌شویم که انواع مختلفی از ادغام وجود دارد و ما در فرصت‌های گوناگونی غیر سهام داری موفق تر هستیم.

پیش‌تر از این می‌دانستم که G8 چگونه همانند G18 یا G28 توسعه خواهد یافت. همانطوریکه کشورهای در حال توسعه برای به‌دست آوردن سهم بازار استعداد ذاتی، فکری و منابع فرهنگی خود را بکار گرفتند، ما نیز رشد و نوآوری را در آینده مان خواهیم دید.

با دریافتی‌های حاضر، ما باید برای ذوب شدن قله یخ با افزایش میزان آب و بالا بردن دما گردهم جمع شویم. کنکاش در زمینه علل و عوامل مستلزم دقت زیاد به منظور تشخیص و شناسایی محتمل‌ترین ابداعات آتی به موضع و سپس توسعه بیش از پیش، باید مستقل و به خود متکی باشیم.

با نظر به اینکه انسان موجودی است اجتماعی که نقش‌ها و عملکردهای آن تنها در تعامل با محیط اطراف و جامعه امکان‌پذیر است، ارتباطات جایگاه عظیمی پیدا می‌کند به خصوص اگر تعامل در سطح جهانی باشد (مدیریت فرهنگ) چرا که در این سطح تفاوت‌های فرهنگی زیادی وجود دارد. پس چگونگی ارتباط برقرار کردن با وجود تفاوت فرهنگی اهمیت و راه و روش ویژه‌ای می‌طلبد. انسان با استفاده از ارتباطات، توانایی‌های جدیدی را برای خود به وجود می‌آورد. مثلاً با بهره‌گیری از علایم و نشانه‌های ارتباطی، رفتار اجتماعی خود را کنترل می‌کند.

از آنجایی که ارتباطات یکی از اهرم‌ها و وسایل مؤثر در زندگی اجتماعی انسان به شمار می‌رود، نقش ارتباطات را در جریان توسعه جوامع بشری نمی‌توان امری ساده تلقی کرد. آنچه در حال حاضر به صورت یک پدیده در جوامع مختلف نمود عینی یافته و همه کنش‌های اجتماعی را تحت تاثیر قرار داد، پدیده‌ای است که باید آن را شکل تکامل یافته شبکه‌های ارتباطی بشر نخستین تا به امروز دانست. رشد و تکامل فعالیت‌های ارتباطی و وابستگی جوامع حاضر به نقش کلیدی آن برای ایجاد تحولات اساسی، چنان پرشتاب و عمیق بوده است که به حق بایستی آن را به مثابه انقلابی عظیم دانست و زمینه اصلی هر

گونه دگرگونی اجتماعی و فرهنگی را در گسترش شبکه‌های ارتباطی دانست. امروزه واژه فرهنگ در زبان فارسی به معنای آموزش و پرورش در برابر education نشسته است.

داستان "اگزوپری" داستان لحظه جادویی پیوند دو روح است.

بسیاری از مردم کتاب "شاهزاده کوچولو" اثر "اگزوپری" را می‌شناسند. اما شاید همه ندانند که او خلبان جنگی بود و با نازیها جنگید و کشته شد. قبل از شروع جنگ جهانی دوم اگزوپری در اسپانیا با دیکتاتوری فرانکو می‌جنگید. او تجربه‌های حیرت‌آور خود را در مجموعه‌ای به نام "لبخند" گردآوری کرده است. وی در یکی از خاطراتش می‌نویسد که او را اسیر کردند و به زندان انداختند؛ او که از روی رفتارهای خشونت‌آمیز نگهبان‌ها حدس زده بود که روز بعد اعدامش خواهند کرد می‌نویسد: "مطمئن بودم که مرا اعدام خواهند کرد به همین دلیل به شدت نگران بودم. جیب‌هایم را گشتم تا شاید سیگاری پیدا کنم، یکی پیدا کردم و با دست‌های لرزان آن را به لب‌هایم گذاشتم ولی کبریت نداشتم. از میان نرده‌ها به زندانبانم نگاه کردم. او حتی نگاهی هم به من نینداخت؛ درست مانند یک مجسمه آنجا ایستاده بود. فریاد زدم "هی رفیق کبریت داری؟" به من نگاه کرد شانه‌هایش را بالا انداخت و به طرفم آمد. نزدیک‌تر که آمد و کبریتش را روشن کرد، بی‌اختیار نگاهش به نگاه من دوخته شد. لبخند زدم و نمی‌دانم چرا؟ شاید از شدت اضطراب، شاید به خاطر این که خیلی به او نزدیک بودم و نمی‌توانستم لبخند نزدم. در هر حال لبخند زدم و انگار نوری فاصله بین دل‌های ما را پر کرد؛ می‌دانستم که او به هیچ وجه چنین چیزی را نمی‌خواهد.... سیگارم را روشن کرد، ولی نرفت و همانجا ایستاد، مستقیم

در چشم‌هایم نگاه کرد و لبخند زد، من حالا با علم به اینکه او نه یک نگهبان زندان که یک انسان است به او لبخند زدم؛ نگاه او حال و هوای دیگری پیدا کرده بود. پرسید:

"بچه داری؟" با دستهای لرزان کیف پولم را بیرون آوردم و عکس اعضای خانواده‌ام را به او نشان دادم و گفتم: "آره اینهاش" او هم عکس بچه‌هایش را به من نشان داد و درباره نقشه‌ها و آرزوهایی که برای آنها داشت برایم صحبت کرد. اشک به چشم‌هایم هجوم آورد. گفتم که می‌ترسم دیگر هرگز خانواده‌ام را نبینم. دیگر نبینم که بچه‌هایم چطور بزرگ می‌شوند. چشم‌های او هم پر از اشک شدند. ناگهان بی‌آنکه حرفی بزند، قفل در سلول مرا باز کرد و مرا بیرون برد. بعد هم مرا بیرون زندان و جاده پشتی آن که به شهر منتهی می‌شد هدایت کرد، نزدیک شهر که رسیدیم تنهایی گذاشت و برگشت، بی‌آنکه کلمه‌ای حرف بزند.

بله لبخند، بدون برنامه‌ریزی، بدون حساس‌گری، لبخندی طبیعی، زیباترین پل ارتباطی آدم‌هاست. ما لایه‌هایی را برای حفاظت از خود می‌سازیم. لایه مدارج علمی و مدارک دانشگاهی، لایه موقعیت شغلی و این که دوست داریم ما را آن گونه ببینند که نیستیم. زیر همه این لایه‌ها من حقیقی و ارزشمندی نهفته است. من ترسی ندارم از این که آن را روح بنامم؛ من ایمان دارم که روح انسان‌هاست که با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند و این روح‌ها با یکدیگر هیچ خصومتی ندارند. متأسفانه روح ما در زیر لایه‌هایی ساخته و پرداخته خود ما که در ساخته شدنشان دقت هولناکی هم به خرج می‌دهیم ما را از یکدیگر جدا می‌سازند و بین ما فاصله‌هایی را پدید می‌آورند و سبب تنهایی و انزوایی ما می‌شوند. " یادمان باشد که انزوا باعث افول و سقوط ما می‌شود.

مقدمه / ۲۱

و در نهایت باید گفت که جهان برای توانمند شدن (توسعه) نیاز به چشم پوشی دارد؛ ایجاد پل بین اقشار فقیر و ثروتمند سیاست ایده آلی نیست. چشم پوشی است که در افراد جامعه حس همکاری و حمایت را به وجود می آورد.

دولت بهزی گرای به حمایت و پشتیبانی بیشتری نیاز دارد، نه انزوا که این خود باعث خزیدن به سمت سقوط می باشد. منابع پشتیبانی قطعاً به کارفرمایی کارآمد و مرکز منابع مادی تبدیل خواهد شد. مقرری و ذخایر تلفات زیادی داشته است، همچنانکه بسیاری از دارایی ها که برای آسایش ما در سالهای افول در نظر گرفته شده، به موجودی انبار تبدیل خواهند شد.

فصل اول:

ظهور منابع انسانی Futurologist

"همه ما علاقمندیم به آینده، به این که کجا، شما و من می خواهیم بقیه عمرمان را صرف کنیم.

"

"وودی آلن"

چرا ما در مورد سبک زندگی گذشتگان (مردم، حکومت‌ها، بازارها و ...) چیزهای زیادی یاد می‌گیریم، اما آینده یعنی جایی که خودمان در آن زندگی خواهیم کرد، مورد مطالعه قرار نمی‌گیرد؟ پرسش‌های این چُنینی منجر به نوعی حرکت می‌شود. حرکتی که می‌توان آن را نوعی نوآوری اجتماعی به حساب آورد و بدین ترتیب با داستانهای آینده پژوهی، منابع انسانی حرفه‌ای را شروع کرد.

نیاز است که بیشتر و بیشتر به آینده و کمتر و کمتر به گذشته، حتی در اینجا و در حال حاضر فکر کنیم. حتماً حال حاضر را مدنظر داشته باشید، اما آینده فضایی است که به زمان

شناختی خیلی بیشتری نیاز دارد. تفکر معطوف به آینده، درک این نکته که هیچ راه مطمئنی برای پیش‌بینی آینده وجود ندارد و لزوم این امر که به جای پیش‌بینی آینده بایستی به دنبال آمادگی حداکثری برای دامنه‌ای از اتفاقات ممکن و محتمل باشیم و حتی تفهیم این مسئله که می‌توانیم در یک نگاه پیش‌دستانه به دنبال ساخت آینده مطلوب خود در میان همه آینده‌های ممکن و محتمل با در نظر گرفتن مجموع ارزش‌هایمان باشیم. اگر منابع انسانی زمان بیشتری درباره‌ی اینکه مشاغل در آینده چگونه باید ساخته شوند و چگونه فنون کارمندیابی جهان در حالت تغییر را انعکاس دهند، صرف کنند، این روند به مقدار کمتری خارج از خط مشی در سیستم سیاست‌گذاری و یا روش‌های پیش‌بینی شده و معمول در ارزش‌گذاری کارمندان، در نظر گرفته می‌شود و باید در نظر گرفت که بازاریابان بطور مداوم با نگاه به آینده سعی می‌کنند که به عادات خرید ما رخنه کنند.

"به نقل قول از تیمز" به عنوان یک کارشناس منابع انسانی در سال ۲۰۱۵، من بران سولیس، جیمز مک کوی و تا حدی ارلیخ، گراتو یا مایکل پورتر را مطالعه می‌کنم. هیچ چیزی که صاحبان نظر در تجارت‌های انسانی می‌گویند، اشتباه نیست. تنها سولیس در مورد آینده و طرز فکر مورد نیاز برای نوآوری صحبت می‌کند. برایان سولیس می‌گوید روابط عمومی (۲) (PR 2. 0) واقعاً برای یافتن کانال جدیدی برای ارتباط با مردم و بازگشت به اصول اولیه است، که همه در مورد گسترش ارتباط می‌باشد. برایان سولیس پیشنهاد می‌دهد، متخصصین ارتباطات، به دلیل پیچیدگی و شرح لایه‌های دو طرفه تاثیرگذاران سنتی و جدید و جوامعی که اطراف آنها تشکیل می‌شود و ایده‌هایی که آنها بیان می‌دارند به بازسازی مدل کلی ارتباطات برای رسانه اجتماعی نیاز دارند.

فصل اول - ظهور منابع انسانی Futurologist / ۲۵

طبق نظر سولیس، صنعت ارتباطات با پیشرفت های فن آوری بسیار در قرن گذشته، از جمله رسانه های پخش و وب یک (Web 1. 0) دچار تحول شده است. با این حال هیچ کس، به شفاف سازی کامل قبل از گسترش رسانه های اجتماعی، که بسیاری از ما آن را وب دو (Web 2. 0) می نامیم وا داشته نشده است. وی پس از این گفت، در حال حاضر می توانیم بگوییم که صنعت روابط عمومی نیز به دوران روابط عمومی دو (PR 2. 0) وارد شده است. این همان عنصر شفاف اولیه رسانه های اجتماعی است که با ارزش چشمگیر و ظرفیت های زیاده از حد آن تلفیق می شود، به این معنی که هم متخصصان روابط عمومی را نگران ساخته و هم در همه جا منبع الهام آنها بوده است. سولیس اظهار می کند که این مسئله حداقل، جرقه گفتگوی جدید، سوالات، آموزش و نوآوری را می زند و همچنین منجر به تجدید حیات خود صنعت روابط عمومی خواهد شد.

روابط عمومی جدید واقعاً به موسسات کمک می کند تا با مردم از طریق کانال های نفوذ و گفتگو، ارتباط برقرار کنند. روابط عمومی دیگر در مورد پیام ها و یا مخاطبان نیست، بلکه در رابطه با کشف موضوع توسط مردم است، جایی که آنها به دنبال اطلاعات هستند و اینکه چرا آنچه که شما ارائه می نمایید برای آنها مهم است.

این همان قدرتی است که در اینجا در مورد آن بحث می کنیم: قدرت روابط عمومی رسانه های اجتماعی، قدرت تمرکزهای خاص؛ و اگر ما زمینه را به جنبه های واقعی روابط عمومی تغییر دهیم، زمانی که تمامی آن تمرکزهای خاص گردآوری می شود، آنها می توانند فرصت های بسیار خوبی برای تعامل و مشارکت فراهم آورند.

وقتی دیجیتال و آنالوگ هر دو در کنار هم باشند و با یکدیگر مرتبط باشند، جایی که حس و داده‌ها با یکدیگر برخورد می‌کنند تا به ما کمک کنند که در مورد مسایل مربوط به ارتعاش و ابعاد تکانه‌ها تصمیم‌سازی کنند.

در مباحثی نظیر یادگیری سازمانی، مشاغل، قلمرو قدرت و اقتدار سازمانها، خلاقیت انسانی و حضور انسان آن قدر پررنگ شده است که می‌گویند عوامل دیگر را در کنار آن قرار ندهید. اینجاست که بحث سرمایه‌های فکری و انسانی حرف اول را می‌زند. واقع مطلب این است که رفتار ما با منابع انسانی‌مان با مجموعه‌ای از آزمونهای سعی و خطا همراه بوده است و اگر منصفانه بگوییم این سعی و خطاها ما را به واقعیت‌هایی شیرین و تلخ رسانده است. در جاهایی که این واقعیت‌ها شیرین بوده، نتایج مثبتی از رفتارمان با منابع انسانی داشته‌ایم و در مواردی که منفی و تلخ بوده است، مدل‌های درستی را در مفهوم غلط به کار برده و منطقاً نتیجه منفی گرفته‌ایم. در واقع سلیقه مدیر بوده است که به دلیل قدرت خود یک سیاست خاص را اعمال کرده و این سیاست احتمالاً غیر کارآمد از آب درآمده است و حتی آنچه ما درباره کار و مردم می‌دانیم؛ حتی در حوزه جامعه‌شناسی و مشاوره هم بحث به همین منوال است. مشاوران علوم روانشناسی باید پروانه و مجوز فعالیت داشته باشند و کلینیک مشاوره را با مجوز دایر کنند. آنها مسئولیت اجتماعی، حرفه‌ای، کشوری، مالیاتی و غیره دارند تا بتوانند مشاوره درست بدهند چه آنکه مشاوره‌های غیر حرفه‌ای، امروز در جامعه علمی معتبر نیست و چندان مورد استقبال قرار نمی‌گیرد و درست به همین جهت است که بحث حرفه‌ای شدن در مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شود. زمانی یک مدیر عامل این تصور را داشت که بدون نیاز چندان به مباحث حوزه

فصل اول - ظهور منابع انسانی Futurologist / ۲۷

علوم انسانی به‌ویژه مدیریت منابع انسانی می‌تواند با شخصیت‌های مختلف کار کند، ولی می‌بینیم که به‌طور روز افزونی مدیران عامل بنگاه‌ها و شرکت‌ها بخصوص آنهایی که پیشینه علوم انسانی و اجتماعی کمتری دارند از بحثهای رفتار سازمانی لذت برده و نسبت به دانش منابع انسانی نیاز بیشتری را در خود احساس می‌کنند.

این موارد به ما می‌گوید که ما نیاز بیشتری به حرفه‌ای شدن منابع انسانی در کشور داریم. در این صورت باید ساختار آن درست شود، ابعاد حقوقی آن تبیین شود و زوایای مختلف علمی، آموزشی، مهارتی و دانش آموزی آن مطرح گردد.

سبک‌های مدیریتی موجود در سازمانها و نهادهای کشور نشان می‌دهد که به‌طور مشخص حرکت به سمت شیوه‌های تفویضی و مشارکتی در مدیریت بنگاهها به آرامی آغاز شده است. چنین احساس می‌شود که دسترسی به اطلاعات کاملاً جنبه همگانی پیدا کرده است، اما باید توجه داشت در جایی که همه اطلاعات در اختیار همه افراد قرار دارد، در واقع هدایت آنها (منابع انسانی سازمانها) خیلی پیچیده‌تر بوده و شرایط خاصی دارد. ساختارهای سازمانی بدون استثنا به سمت ساختارهای باز و آزاد و با روابط افقی حرکت می‌کنند، از لحاظ استراتژی‌های فرهنگی، سازمانها به سمت سازمانهای یادگیرنده و انعطاف‌پذیر گرایش پیدا می‌کنند. تکنولوژی، به‌روز و از طریق خدمات مهندسی بوده و حالت تفسیرگرایانه دارد. بر این اساس تکنولوژی دیگر جنبه سخت افزاری نداشته و تفسیر آن معمولاً در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی صورت می‌پذیرد.

در این راستا مدل‌های مدیریت استراتژیک کاملاً جنبه رقابتی پیدا کرده و نقش انسان در این ساختار حرف اول را می‌زند، و سیستم‌ها به سمت باز گرایش پیدا کرده‌اند.

رویکردها حتی در بحث طراحی استراتژیک، کار آفرین شده، جنبه مدون یافته و کاملاً از حالت انفعالی خارج شده است. فناوری اطلاعات پیچیده و غیر تکراری شده و مدل‌های تصمیم‌گیری، نقش شهروندان و مشتریان نقش اول را دارد، یعنی حوزه‌های منابع انسانی باید شهروندان و مشتریان خود را بشناسند. همین‌طور مدل‌های پیشرفت شغلی کاملاً حرفه‌ای شده است. مدل‌های آموزشی در حوزه منابع انسانی تاکید بر شاخص‌های کیفی و خلاقیت دارد، نقش مدیر، مربیگری و کار آفرینی است به همین دلیل مدیری که در گذشته به سادگی می‌توانست در هر جایی یا هر رشته‌ای کار مدیریت کند، الان کاملاً باید حرفه‌ای و در سطح عالی ظاهر شود و بتواند کار کردن با انسانها را بلد باشد، به قول راکفلر «من آدم مهندس نمی‌خواهم، من آدمی می‌خواهم که انسان را بشناسد و بتواند با او کار کند». ماسوشیتا بزرگترین کار آفرین قرن بیستم اشاره می‌کند که "بزرگترین سرمایه یک سازمان، سرمایه انسانی آن سازمان است که با این سرمایه‌ها بتواند کار کند". آنچه ما تاکنون از کار و مردم - روانشناسی طیف کار (صنعتی، حرفه‌ای و روانشناسی بازرگانی) - می‌دانیم هنوز هم تجربه منطقی نوینی است که زمانی با مدت زمان ساختار کار و هنر مقایسه می‌شود. بنابراین آنچه ما می‌دانیم بطور واضح خیلی بیشتر از سال ۱۸۱۳ و حتی سال ۱۹۱۳ و حتی در سال ۲۰۱۳ بنابراین نقطه بینی ما در سال ده سال آینده تفاوت فاحشی خواهد داشت.

تاب تحمل حقیقت را نداریم... .

آنچه به عنوان حقیقت تصور می کنیم شامل ضرورت‌ها و راه‌های پیش‌بینی شده‌ای می‌باشد که مورد چالش و دگردیسی قرار خواهد گرفت که نمی‌توانیم با اطمینان آنها را پیشگویی کنیم. حمل و نقل الکتریکی، دستیاری رباتیک، تقویت دیجیتالی و تکنولوژی هوشمند همگی جزئی از داستانهای علمی - تخیلی بوده که در یک چشم برهم زدن به واقعیت‌های علمی تبدیل شده‌اند. علوم پزشکی اجتماعی و مصرف‌کننده به نظر می‌رسد که در جهت دادن این تغییرات نقش داشته باشد. پزشکی به عنوان علم بهبود دهنده زندگی، علوم اجتماعی به عنوان بافت زندگی (جنبه معنا بخش روزافزون) و علوم مصرف‌کننده به عنوان موتور اقتصاد جهان به حساب می‌آیند.

و این سه حوزه مسائلی هستند که کارشناسان منابع انسانی تا ده سال آینده در آن مهارت خواهند داشت؛ پزشکی برای آسایش و بهره‌وری، اجتماعی برای یادگیری و اشتراک‌گذاری و همچنین علوم مصرف‌کننده برای فهم بهتر و بیشتر انگیزش و انتخاب در اقتصاد کاربرد دارند. این موارد برای کارشناسان منابع انسانی ضروری خواهند بود تا بدانند چه کسی را استخدام نموده، حفظ کنند و پاداش دهند.

پس آیا عجیب به نظر می‌رسد که تئوریه‌ها و مدل‌ها در روانشناسی مصرف‌کننده گوناگونی بیشتری نسبت به دینامیک محیط کار معمولی دارند؟ پس چرا از بینش به وجود آمده در مرحله اول برای فهم اینکه افراد از شغلشان چه می‌خواهند استفاده نکنیم؟ از این رو کارشناسان منابع انسانی در آینده در زمینه شناخت آینده خیره خواهند بود و نتایج کار آنها، نتایج قطعی آنالیز رویه‌ها، رشد، پژوهش و نوآوری خواهد بود.

شرکت‌های درگیر رقابت، بطور روزافزون این مسئله را از طریق افرادی که خود جذب می‌کنند، درخواهند یافت.

آیا بیشتر اندازه‌گیری‌های جسمی و فیزیکی و ساختارهای عددی مربوط به مرجع می‌باشد؟ چه چیز در مورد آن بسیار آینده‌نگرانه است؟ در چند سال گذشته اطلاعاتی به ما می‌دهد. (علیرغم جهت‌گیری معمول سالیانه) این امر اطلاعاتی را به وجود آورد در مورد اینکه افراد چه میزان به شرکت‌شان، رؤسای‌شان و همکارانشان بها می‌دهند و در کل چه میزان باعث رشد مجموعه خود می‌شوند.

ما اطلاعات را پردازش کردیم. آیا باید پردازش کنیم؟ ما ارزیابی‌های ذهنی زیادی داریم، با این وجود ما در جستجوی سیستم‌های بیشتری هستیم که اطلاعات را در تمام زمینه‌ها جمع‌آوری کند و یک داشبورد عملکرد به صورت جداگانه ایجاد کند که کمی مفیدتر باشد.

ورزش‌ها نشان می‌دهد که چطور یک آرایه آماری بزرگ می‌تواند به انتخاب تیم کمک کند (قهرمان اوکلند/بیلی بین به صورت خاص) و این امر باید مسیرش را به سمت تجارت عمومی‌تر بیابد. بدون مزاحمت و نظارت رهبر، این روش مناسب، عملکرد داده محور را خوشایندتر می‌سازد و نشان از آن خواهد بود که پاداش سیستم بر اساس تفسیر و تعصب مدیریت نیست. بنابراین ما به^۱ NPPS بیش از آنکه فکر می‌کردیم، نیاز داریم.

۱ - Northern professional placement services, available job - یک سایت کاریابی و آنلاین فرصت‌های شغلی است.

فصل اول - ظهور منابع انسانی Futurologist / ۳۱

NPPS به ما اجازه می‌دهد که از گستره‌ای از منابع اطلاعاتی مختلف استفاده کنیم:

- پیشرفت تحصیلی / کارنامه برای توانایی دانش آموزان در یادگیری، همکاری، نوآوری کردن و یک دانش آموز متعهد و مسئول بودن.
- مرکز اجتماعی - چه میزان ما با یکدیگر در ارتباطیم، آثار شبکه‌های اجتماعی ما چگونه به نظر می‌رسد / امتیازات مثبت بر مبنای طرفداران، بارگذاری مطالب، عمق مفاهیم، منابع توسط سازمان‌های رسمی روزنامه‌نگاری و غیره.
- بازخورد فعالیت‌های داوطلبانه و فعالیت‌های خیرخواهانه و
- بازخورد محیط کار و فعالیت‌های مشارکتی بر عملکرد و کارآیی سازمان / بازخورد مشتری و غیره.

تمام اینها در کیف شناسه دیجیتال ما قرار دارد. ما می‌توانیم از آن مانند هر کالای دیگری که داریم استفاده کنیم، می‌توانیم آن را مبادله کنیم. ما می‌توانیم مدارک دیجیتالی خود را برای کارمندان به اشتراک گذاریم تا ما را پیدا کنند. تا ده سال آینده ما دیگر موقعیت‌های شغلی را تبلیغ نمی‌کنیم، سازمانها به راحتی افراد حرفه‌ای را می‌یابند و آنها را به شغلی می‌گمارند. نسبت سرشماری و مانند آن به این صورت انجام می‌شود. هنوز مردم توسط ترازنامه می‌شمارند اما در آینده ما ارزش واقعی بازار افراد (سرمایه فکری افراد) را می‌بینیم که به کار می‌رود. ترازنامه تنها صورتحساب مالی (اعم از دارایی، بدهی، سرمایه) شرکت در یک دوره معین، و اینکه چه مقدار آنها برای شرکت هزینه داشته‌اند را نشان نمی‌دهد؛ بلکه سرمایه ابتکار عمل، نقطه نوآوری و اجتماعی آنها هم به عنوان سوددهی

شرکت به کار گرفته می‌شود. لذا ضرورت اندازه‌گیری سرمایه فکری برای سازمان و گزارشگری آن برای ذینفعان درفیلد مالی پوشیده نیست.

شاید خیلی بیراه نباشد که الان و در اینجا یادآوری کوتاه و مختصری از تعریف ترازنامه داشته باشیم. آیا ترازنامه می‌تواند ارزش واقعی یک شرکت یا سازمان را مشخص نماید؟ آیا جایگاهی در ادبیات گزارش‌های مالی در خصوص حلقه اصلی خلق ارزش یعنی منابع انسانی وجود دارد؟

یکی از عوامل مهم در الگوی رقابتی شرکت‌ها استفاده و تربیت نیروهای متخصص، استفاده از دانش و تکنولوژی روز در صنعت است، لذا عامل تبدیل منابع به حداکثر ارزش همان حلقه ارزش‌آفرین در سازمانهاست. ادبیات حسابداری این مفهوم را به عنوان سرمایه فکری می‌شناسد.

در واقع سرمایه فکری، دربرگیرنده همه فرآیندها و دارایی‌هایی است که به طور معمول و سنتی در ترازنامه منعکس نمی‌شود.

سرانجام، علاقه ما نسبت به افراد، ماورای حقوقشان و هزینه‌هایی که برایمان دارند خواهد بود. بله در آینده نه چندان دور ما با الگوریتم‌هایی کار می‌کنیم که به ما کمک می‌کنند محاسبه کنیم که با داشتن افراد معین و انجام کاری خاص به شیوه‌ای دقیق، چه میزان سود برده‌ایم. همانطور که قبلاً اشاره شد، در حال حاضر این امر در ورزش آغاز شده است، در ورزش‌های آمریکایی مانند NBA و NFL و در لیگ اصلی انگلیس. ما می‌دانیم که آمار مهمترین ابزار برنامه‌ریزی آینده و ارزیابی عملکرد گذشته است. بنابراین

فصل اول - ظهور منابع انسانی Futurologist / ۳۳

جمع‌آوری اطلاعات آماری می‌تواند به عملکرد پیش‌بینی در موقعیت معین کمک کند و همچنین کلید ورودی پیشرفت کار خواهد بود.

حالا می‌توانم دقیق ببینم...

بنابراین هرچقدر دستمان پرت‌تر باشد بهتر می‌توانیم آینده را پیش‌بینی کنیم؛ البته نه به طور کامل.

همانطور که مالکوم گلدول در بی‌لینک گفته است، موارد بیشتری از اطلاعات و داده‌ها برای تصمیم‌گیری و پیش‌بینی وجود دارد. در اینجا یک گمان، شهود، درک مستقیم و فراوانی وجود دارد که نمی‌توانیم ببینیم یا پیش‌بینی کنیم. در اینجا نوآوری اتفاقی، نوآوری تصادفی و عملکرد اتفاقی نوآورانه وجود دارد. این امر علم را به لحظه حدس می‌برد، چیزی که مورد هدف قرار می‌گیرد و تیراندازی می‌شود و باور دارید که درست هستند.

ما به اندازه‌ای که توانایی افراد را باور داریم، قدرت پیش‌گویی نداریم و شاید جهان اطراف ما با چیز دیگری به جز نظریه آشوب همسان نشده باشد.

یافته‌های روانشناختی حاکی از آنست که چگونه اندیشیدن در چگونه زندگی کردن انسان تاثیر دارد، به عبارت دیگر انسان هر طور که فکر کند همانطور هم زندگی می‌کند. می‌توان گفت که انسان ذهن بین است؛ هر چه به او بگوئید باور می‌کند. ما معمولاً تلاش‌های واقعی انجام می‌دهیم تا آنچه تصور می‌کنیم آینده به آن شبیه است، را مستند کنیم. هیجان، انرژی در حرکت است. وقتی تو انرژی را جا به جا می‌کنی، انرژی ایجاد می‌کنی. اگر به اندازه کافی انرژی جا به جا کنی ماده به وجود می‌آورد.

فکر انرژی خالص است...

هر فکری که تو اکنون داری یا قبلاً داشتی یا در آینده خواهی داشت، خلّاق است. انرژی حاصل از فکر هرگز نمی‌میرد. این انرژی از فکر تو و ذهن تو وارد عالم هستی می‌شود و برای ابد ادامه پیدا می‌کند.

افکار به هم مربوط هستند؛ افکار با هم تلاقی پیدا می‌کنند.

در مسیر اعجاب‌انگیزی از انرژی با هم تقاطع پیدا می‌کنند و نقش بدیع و زیبایی از پیچیدگی‌های غیرقابل باور به وجود می‌آورند.

وقتی می‌گوییم آینده مطلوب را ترسیم کنیم، روی متغیرهای مختلف می‌خواهیم تأثیرگذاری داشته باشیم. البته آینده‌نگری علمی، با محتمل‌ها سروکار دارد نه مطلوب‌ها، که این‌ها کار برنامه‌ریزی است. در بسیاری از پایان‌نامه‌ها این انگیزه وجود دارد که به نوعی برای آینده برنامه‌ریزی می‌کنند و سعی می‌کنند موضوع را به وضعیت مطلوب مورد نظر تبدیل کنند که خروج از حوزه علمی و دانشگاهی و دخول در قلمرو هنجاری است. پس گزینش آینده محتمل و ممکن‌الوقوع خیلی اهمیت دارد و با توجه به متدلوژی‌های موجود یک کار علمی است.

بنابراین در اینجا اولین پیش‌گویی وجود دارد، و آن اینکه مجموعه کتابهایی در رابطه با آینده؛ زمانی که به فکر کردن در مورد آینده اختصاص دارد، افزایش می‌یابد. همه ما زمان بیشتری را صرف فکر کردن به آینده می‌کنیم و سپس در قبال آن واکنش نشان می‌دهیم.

چرا زمان بیشتر برای آینده شناسی؟

زمان بر زندگی ما حکم رانی می‌کند و همه ما آرزو داریم که زمان بیشتری داشتیم. به عبارت دیگر، زمان تنها یک حلقه است که معادلات را به پاسخ‌های درست می‌رساند. ما واقعاً از نوسانات غیرقابل پیش‌بینی که باعث بالا و پایین شدن دنیا می‌شود خسته شده‌ایم. تمام حرکت‌های انسان که از نقطه‌ای آغاز می‌شود برای رسیدن به نقطه‌ای است که از داشتن آن و درک مزایای آن، محروم بوده است. همه حرکت‌های ما از نقص به سوی کمال و از نادانی به سمت دارایی است. پس هدف همه حرکت‌های ما کسب منفعت است. ما همیشه آرزو داریم که برای ثبات برنامه‌ریزی کنیم و مراحل را آسان کنیم.

به راستی وقت‌مان برای ما چه قدر ارزش دارد؟ وقت ما بیشتر ارزش دارد یا پول و سرمایه ما؟ چه قدر از زمان در اختیارمان را به آسانی هدر می‌دهیم و چه قدر از آن را درست استفاده می‌کنیم؟ زمان در اختیار ماست یا ما در اختیار زمان هستیم؟ ما برنامه‌ریزی می‌کنیم یا در برنامه‌ای ناخواسته قرار داریم؟

انسان موفق، سعی می‌کند با ابزاری به نام «برنامه‌ریزی» که هوشیارانه، مستمر و پایدار تدوین شده است، زمان محدود و ارزشمند را در اختیار گیرد و در دستیابی به اهداف شخصی، حرفه‌ای و اجتماعی خود، پیشرفت لازم را داشته باشد و بهره بیشتری از تلاش خود ببرد.

اکنون انسان باید برای رسیدن، تمام نیرو و امکاناتش را بسیج کند تا با برنامه‌ریزی، سود بیشتری را از تجارت خود ببرد. کسی که برنامه‌ریزی می‌کند، وقت کمتری و در نتیجه، سرمایه کمتری را از کف می‌دهد.

در اینجا پیش‌بینی و نوآوری را می‌توان به هر چیزی که بر طرز چشمگیری نحوه انجام کار مدیریت را تغییر دهد یا به طور قابل ملاحظه‌ای شکل‌های رایج سازمانی را متحول ساخته و این راه پیشرفت اهداف سازمانی شود اطلاق نمود. به صورتی که شیوه کار کردن مدیران را تغییر و عملکرد سازمان را ارتقا داد. در این میان در سال ۱۹۱۷ نظریه‌ای توسط هنری فایول^۱ مطرح شد که در آن مسائلی همچون تدوین و برنامه‌ریزی اهداف،

۱ - هنری فایول: از نظریه پردازان فرانسوی و ارائه دهنده نظریه مدیریت اداری بوده است. فایول نظریه مدیریت اداری را شامل ۶ دستورالعمل اصلی مدیریتی و ۱۴ قانون مدیریتی می‌داند. فعالیت‌های ششگانه از دیدگاه فایول: (۱) فعالیت‌های فنی: تولید؛ (۲) فعالیت‌های بازرگانی: خرید، فروش؛ (۳) فعالیت‌های مالی: به دست آوردن سرمایه؛ (۴) فعالیت‌های امنیتی: نگهداری اموال و...؛ (۵) فعالیت‌های حسابداری: تامین اطلاعات مالی و (۶) فعالیت‌های مدیریتی: برنامه‌ریزی، سازماندهی. فایول معتقد است ۵ فعالیت اول به اندازه کافی شناخته شده و فعالیت ششم "فعالیت مدیریتی" نیاز به توضیح بیشتری دارد.

چهارده اصل فایول: اصول چهارده گانه مدیریت که توسط هنری فایول مطرح شده است، از مهمترین مفاهیم مدیریتی به حساب می‌آید، که به نظر می‌رسد، جزو اولین مسائلی باشد که هر مدیری نیاز به دانستن آنها دارد، دانستنی‌هایی که باید در مدیریت به کار آید. این اصول در نگاه اول به نظر ساده و روشن می‌آیند، اما به وضوح می‌توان عدم رعایت این موارد را نه تنها در مدیریت شرکت‌ها و صنعت گران کوچک و متوسط بلکه در بزرگترین مدیریت‌های ایران دید. اصولی که فایول در اوایل قرن بیستم آنها را شناخت و اروپا و آمریکا مدتها پیش آن را باور کردند و دست مایه‌ی توسعه‌ی آنها شد.

- اصل اول - تقسیم کار: دامنه توجه و کوشش را برای هر نفر یا گروه محدود می‌سازد، همچنین آشنایی و انجام کار را بهبود می‌بخشد.

- اصل دوم - اختیار: حق صدور دستور، که نباید بدون توجه به مسئولیت مورد نظر قرار گیرد.

- اصل سوم - نظم و انضباط

- اصل چهارم - وحدت فرماندهی

- اصل پنجم - وحدت هدف

- اصل ششم - تبعیت تمایلات شخصی از تمایلات گروهی

- اصل هفتم - پاداش کارکنان

- اصل هشتم - تمرکز زایی یا تمرکز زدایی

فصل اول - ظهور منابع انسانی Futurologist / ۳۷

انگیزاندن و همسوسازی تلاش‌ها، هماهنگ‌سازی و کنترل فعالیت‌ها، تربیت و انتصاب نخبگان و... اشاره کرد.

ولی به نظر من آنچه که باعث نوآوری عملیاتی بر فرایند کسب و کار می‌شد و قبلاً نیز گفتیم باید از برنامه‌ریزی استراتژیک، بودجه‌ریزی سرمایه‌مدیریت پروژه، استخدام و ترفیع، آموزش و توسعه، ارتباطات داخلی، مدیریت دانش، بازاریابی‌های کسب و کار و ارزیابی و جبران خدمات کارکنان نام ببریم، زیرا مزیت نهایی که همان منفعت است هم برای ما مهم است.

این دلیلی است که چرا آینده‌شناسی تا این حد مهم است و در آینده مهم‌تر هم خواهد شد. هرچقدر ما زمان بیشتری را با حسی مثبت و واقع‌گرایانه صرف فکر کردن به آینده شما بکنیم، بیشتر می‌توانیم خودمان را تطبیق دهیم و بیشتر با مجموعه‌ای از افکار هماهنگ شویم و به آنچه ما را چیره و پر رونق می‌کند، دسترسی یابیم. آینده‌شناسی یک شیوه فکری، یک کیفیت و یک روش میدانی خواهد شد. دیگر قلمرو گویندگان و حرفه‌ای‌ها نیست. مشاوران این را دریافتند، و سعی در هدایت آینده شرکت‌ها دارند. مساله این است که آنها در زمان کافی حضور ندارند تا آن را ببینند و بنابراین در اینجا یک حلقه گمشده برای استخدام متخصصان خارجی وجود دارد، نقطه عطفی برای اینکه بدانیم

-
- اصل نهم - زنجیره عددی
 - اصل دهم - نظم و ترتیب
 - اصل یازدهم - انصاف
 - اصل دوازدهم - ثبات افراد
 - اصل سیزدهم - ابتکار
 - اصل چهاردهم - روح صمیمیت و یگانگی

وضعیت چگونه پیش رفته است. در اینجا اتفاقاً در مورد پیش دریافت درآمد صحبت نمی‌کنم، سازمانها به طور درستی به متخصصان مستقل برای شکل دهی و پیشنهادهايشان پرداخت می‌کنند. من بیشتر به طول آموزش و به اشتراک‌گذاری فکر می‌کنم.

ما آینده را می‌بینیم...

هرگونه آینده‌نگری نیازمند آینده‌شناسی است و آینده‌شناسی، با اتکاء بر پیش‌فرض‌هایی در خصوص وجود گونه‌ای ارتباط و توالی میان رویدادها، نیازمند آینده‌پژوهی است.

اما ممکن است برسید چطور می‌توانید یک آینده‌شناس شوید؟

این امر، با درک محتوا آغاز می‌شود، که حالا شما در یک الگوی اصلی قرار دارید بعد، به سرعت توسط ۳ نکته کلیدی ایجاد می‌شود: تخیل، آگاهی و الهام.

تصور و یا خیال

تصور یک بخش فکر و یک بخش استعداد ذاتی است. ما خیال‌اندیشان افسانه‌ای را در دوران خود دیده‌ایم، شاید دیزنی یکی از بزرگترین افراد خیال‌اندیش دوران ما باشد. جهان، وی را به عنوان یک نوآور در انیمیشن و استودیو انیمیشن‌سازی وی که امروزه مالک ۱۴ شهر بازی است، به عنوان موفق‌ترین و یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های رسانه‌ای و سرگرمی جهان در کنترل اذهان کودکان می‌شناسد.

رؤیاها بخشی از تخیلات هستند (ناشی از مسائلی که در ذهن افراد می‌گذرد)، اما

فرایندی است برای نمایان شدن یک موضوع.

آگاهی

توان درک و فهم نامعلومی‌ها به اندازه ماهیت‌های مشخص شده و یا در یک محتوای خاص است. همچنین اطلاعات یک کالای واقعی در این عصر است. بینش توسط اطلاعات ایجاد می‌شود و سپس درک ما از این طریق ساخته می‌شود. موفقیت، همیشه در راهی که بینش در آن متولد شده، شروع می‌شود. یک بینش، در آغاز از یکی از دو محل زیر ناشی می‌شود؛ یا رهبر می‌تواند آن را ایجاد کند یا آن را تشخیص می‌دهد. این یک خطای ادراکی است که مردم فکر می‌کنند که رهبران باید منبع تمام ایده‌ها باشند. خیر، آنها این طور نیستند، یک رهبر بزرگ باید درست همانطور که رؤیای یک ایده را می‌بیند قادر به تشخیص آن باشد و در حقیقت، مورد دوم را که بیشتر قابل اندازه‌گیری است، بیشتر داشته باشد. بنابراین، یک رهبر یا یک ایده را ابداع کرده است و یا اینکه ممکن است آن را تشخیص دهد.

یتر داکر که نویسنده کتابهای مدیریتی است، اشاره کرده است که «بهترین راه برای پیش‌بینی آینده، ایجاد کردن آن است»؛ بیشتر رهبران، کاملاً با این عقیده موافق هستند. یک رهبر، می‌خواهد تفاوتی را ایجاد کند و سعی می‌کند که چیزی را ایجاد کند که قبلاً هرگز وجود نداشته است، این اختلاف و تفاوت نوعی بینش را شکل می‌دهد.

مهمترین وظیفه یک رهبر، ایجاد تصویری روشن و توجیه‌کننده از آینده و تضمین حفظ تعهد به آن آرمان است.

به‌عنوان مثال شرکت آمازون را در نظر بگیرید، آمازون از سال ۱۹۹۵ میلادی فعالیت خود را با عنوان فروشگاه آنلاین کتاب آغاز نمود و همیشه هم در فضای وب حضور داشته است.

کار این شرکت درست برعکس موجی بود که بیشتر نشریات و مجلات در پیش گرفته‌اند، یعنی آنها از چاپ کاغذی به نسخه‌های دیجیتال روی آورده‌اند و اکنون آمازون دارد؛ خلاف جهت شنا می‌کند و از فروش آنلاین و مجازی کتاب به روش سنتی این حرفه روی آورده است.

این فروشگاه فیزیکی در زمان آغاز به کار، چندان مورد توجه قرار نگرفت؛ اما پس از چند ماه بسیار مورد استقبال قرار گرفت، به طوری‌که آمازون در نظر دارد چندین شعبه‌ی جدید از آن راه‌اندازی نماید.

در حال حاضر کتاب‌های فیزیکی دیگر به مکانی برای جستجوی افرادی تبدیل شده‌اند که با گردش در آنها نشریات مورد نظر خود را انتخاب نموده و سپس برای خرید به سراغ آمازون می‌روند تا با قیمت پائین‌تر کتاب‌های دلخواهشان را خریداری کنند.

الهام

وقتی تصور برای ما جوابگو نیست و یا تنها در یک موقعیت مورد نیاز نیست و در جایی که بینش یک ظرف توخالی است و یا فقط درست حس نمی‌کند، همه اینها عوامل مهمی هستند، که درک مستقیم وارد شود. تصمیم‌گیری در یک آن در یک شرایط پیچیده

فصل اول - ظهور منابع انسانی Futurologist / ۴۷

و غیردوستانه، ممکن است تمام چیزی باشد که انجام می‌دهید و همچنین تمام آنچه که نیاز دارید.

مایک دولی (نویسنده):

وقتی آرزوی خود را تجسم کرده و با چشمانی بسته و با تمام وجود آن را حس می‌کنید، قطعاً به آن آرزو خواهید رسید. چون ذهن انسان قدرت تشخیص واقعیت از خیال را ندارد. وقتی شما تصور می‌کنید که مثلاً در یک مسابقه برنده شده‌اید و با تمام وجود جزئیات آن را احساس می‌کنید و از برنده شدن لذت می‌برید، ذهن آن را به کائنات ارسال می‌کند و آن خیال به واقعیت می‌انجامد.

بنابراین، این سه سطح از آینده‌شناسی به مهارت منابع انسانی کمک می‌کند. به‌عنوان مثال، به فرض اینکه شما یک کارشناس منابع انسانی هستید که در قسمت حمل و نقل کار می‌کنید. شما تحقیقی در مورد مهندسی پیکربندی رباتیک انجام می‌دهید (آگاهی)، شروع به حدس می‌کنید که برای کمک به کارکنان و از بین بردن نیاز به جرثقیل در کجا این امر می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد (تصور) اما شما هنوز حس می‌کنید این به طور نامناسبی هزینه‌بر است، به میزان زیادی تعلیم و مهارت نیاز دارد و یا افرادی که این تجهیزات را به خوبی استفاده نمی‌کنند نیز باعث ضرر می‌شوند (درک مستقیم). این امر طبیعی است که شما به آگاهی بیشتر برای مدیریت درک مستقیم نیاز دارید، اما این سه مهارت به شما کمک می‌کنند تا شما یک شخصیت آینده‌شناس باشید.

الگوهای رفتاری که ما در جستجوی اکتشافی داریم خیلی وقت‌ها شبیه به الگوهای رفتاری در کنجکاوی می‌باشند. کنجکاوی (تمایل به جستجو در یک محیط نو)، یک

مورد کلیدی است که شما نیاز دارید تا یک پیشگو باشید. به عبارت دیگر کنجکاوی است که شما را به سمت بینش و آگاهی پیش می‌برد، تصور شما اگر محتمل باشد، توسط کنجکاوی به کار گرفته می‌شود و شما به صورت شهودی کنجکاو می‌شوید و یا در مورد چیزی که به صورت شهودی سوال کردید، کنجکاوانه عمل می‌کنید. آینده‌نگری برای منابع انسانی به طور دقیق امکان‌پذیر نیست بنابراین بسیاری از افراد خود را با این مهارت همراه نمی‌کنند، ترجیح می‌دهند در جهان کاملاً عملی حال باشند.

قانون - چه چیز خوب است برای...

بسیاری از قوانین کارمندی که یک روال را ایجاد می‌کنند، توسط کمیته استیناف کار و یا مراجع بالاتر وضع شده‌اند. آیا همیشه این یک روش قطعی است؟ نه وقتی که زمان زیادی را در آینده و آنچه در محیط کار ممکن است، جستجو کردیم. امکان اجرای قانون از تصورات دو طرف حمایت می‌کند اما آیا خروجی آن بینش و آگاهی است؟ شاید. این به زمان بیشتری نیاز دارد تا مسولان جهت‌های پیشگیرانه را بکار گیرند که ممکن است تبدیل به قانون شود، اما فرصت‌های بیشتری در دیگر موقعیت‌های منابع انسانی می‌تواند یافت شود. پیش‌بینی برای کارشناسان منابع انسانی این است که قوانین کارمندی را بیشتر اطلاع‌رسانی کنند و فقط به آن واکنش نشان ندهند.

قانون بخش کوچکی از آینده‌نگری است و به نظر می‌رسد بخش اجتماعی و زندگی شهری ما را تحت کنترل گرفته است. پس چگونه منابع انسانی به این امر می‌نگرد و در این خصوص با موضوعات برخورد می‌کند؟

فصل اول - ظهور منابع انسانی Futurologist / ۴۳

از یک نظر این موضوع هنوز با استفاده از تکنولوژی اجتماعی و ابزار شبکه‌های اجتماعی در حال پیشرفت است. ما حالا می‌توانیم به سادگی و به سرعت آنچه که در اخبار گزارش می‌شود، بگوییم چه چیز افراد را آزار می‌دهد؟ (نشریه ساعت صفر ماهنامه فرهنگی، اجتماعی). پس ما، روزنامه‌نگاری شهروندی حول این امر داریم، که به سرعت وقایع را از طریق گروه‌ها و روابط هشتک‌ها جستجو می‌کند و سپس مانند یک حریق بزرگ به سرعت به سمت چشم‌انداز جهانی گسترش می‌یابد.

بنابراین گرایش اجتماعی کارورزان منابع انسانی امری جدید نیست، اما رسانه اجتماعی بیش از همیشه به سیستم ثبت آگاهی برای انتخاب تمایل دارد. وبلاگ‌ها، شبکه‌ها و پست‌ها محل کنکاش آینده و اکنون هستند. انتخاب کدام هدف برای بررسی، کدام شبکه و چه زمانی برای عضویت، دیدن، شبیه‌سازی هنوز هم بحرانی است و در آینده فوق بحرانی می‌گردد. گفتگو با افراد، حتی به صورت کوتاه، هدفی برای بازاریابی جدید می‌گردد. دیگر سلسله تبلیغات فروش سخت که هوشمندانه بود و افراد را به خرید ترغیب می‌کرد، وجود ندارد. حالا تقریباً به مصرف‌کننده متصل شده است و در گفتگو با آنها حس اهمیت و صداقت می‌دهد. سیستم گردش و روابط عمومی وجود ندارد و با دقت به حرفهایشان گوش داده می‌شود.

آگاه‌ترین کارمندان از طریق صحبت با مصرف‌کنندگان، همکاران و ارزش‌پتانسیل مشتریان (مجموع فروش‌های صورت گرفته به مشتری در کنار تمامی هزینه‌هایی که برای مشتری انجام گرفته است) به مابقی کارمندان اجازه می‌دهند که آینده را با آنها و برای آنها بسازند.

پس عامل تمایل اجتماعی منابع انسانی قادر به تاثیر خارجی و ایجاد اثر داخلی نیز هست. همچنین تبدیل به يك واسطه مطمئن بينش تصور و درك مستقيم می گردد.

در بخش ۲ ما بیشتر در مورد كار در سال ده سال آینده بحث خواهیم كرد و در سپس در فصل سوم به این مسئله خواهیم پرداخت كه متخصصان منابع انسانی آینده، چگونه به اینجا رسیدند و چگونه به آنجا خواهند رسید.

فصل دوم:

منابع انسانی در آینده - کار در ده سال آینده چگونه خواهد بود؟

رسم و رسوم سنتی در آینده همان توهم تداوم و پیوستگی است.

"وودی آلن"

نسخه آینده از کار چگونه است؟ من فکر می‌کنم بخش زیادی از آن را تا به حال

دیده‌ایم و چهره‌ای جدید از رسم و رسوم سنتی عمل در حال حاضر وجود دارد...

از آنجا که به نیمه دهه دوم قرن بیست و یکم وارد می‌شویم، تغییرات زیادی را که با

شیوه‌های آشنا، روشها و دستیابی به همسانی و تضاد همراه شده را می‌بینیم. تکنولوژی

سبب پیدایش فیله‌های مختلف کاری شده و اغلب یک مصرف کننده ممکن است کیفیت

و رهیافت خود را در مسیر کاری ما به چالش کشیده و یا آن را به صورت تقابل کارگران

و کارمندان بروز دهد.

این تنها در مورد تکنولوژی نیست، بلکه در مورد عادات، رسوم، رفتارها، توجهات و موقعیت‌ها و ریسک‌ها نیز هست و بیشتر در مورد ساختار و اختصاصی سازی نسبت به رویکرد ظاهری است.

اختصاصی سازی خطوط طولی را به ما می‌دهد اما به سمت جایگاه اختصاصی و مراکز تماس پیش می‌رود. تمام مکانهای آن طبیعتی رباتیک دارند، اتوماتیکی و مکانیکی. کار همانند یک مهارت و صنعت در حوزه صنعت حرفه‌ای پیش می‌رود.

دن پینک در نظریه پازل انگیزه می‌گوید: بنابراین برای اینکه از این وضع اقتصادی خارج شویم راه حل این است که دیگر افراد را با مشوق‌ها تشویق و یا با چماق تیز تهدید نکنیم، بلکه باید از انگیزش ذهنی استفاده کنیم و هم‌چنین کارها را به خاطر این که از آن لذت می‌بریم انجام دهیم و در این راه از سه عنصر خودمختاری (Autonomy)، تسلط (Mastery) و هدف (Purpose) استفاده کنیم.

و به گفته کن راینسون: این بحران، بحران منابع طبیعی نیست، این بحران، بحران منابع انسانی است. حقیقت این است که ما خیلی کم از استعدادهایمان استفاده می‌کنیم. خیلی از آدمها در تمام طول زندگی‌شان، هیچ درکی ندارند که استعدادشان چه می‌تواند باشد، یا اینکه اصلاً استعداد خاصی دارند یا نه. من همه نوع آدمی را دیده‌ام که فکر می‌کنند در هیچ کاری مهارت ندارند. جرمی بنتهام، فیلسوف معروف مطلوبیت‌گرا، یک بار این بحث را به شکل جالبی مطرح کرد، او گفت: «در جهان دو نوع آدم وجود دارند، کسانی که جهان را به دو دسته تقسیم می‌کنند و کسانی که نمی‌کنند.» پس اجازه بدهید، من هم آدم‌ها را به دو دسته تقسیم کنم.

فصل دوم- منابع انسانی در آینده- کار در ده سال آینده چگونه خواهد بود؟ / ۴۷

الف) من آدم‌هایی را دیده‌ام که از کاری که می‌کنند لذت نمی‌برند. آنها خیلی ساده با کارشان کنار می‌آیند و زندگی را ادامه می‌دهند. آنها لذت چندانی از کاری که می‌کنند، نمی‌برند، آنها صرفاً کارشان را تحمل می‌کنند و منتظر تعطیلات آخر هفته‌اند.

ب) من آدم‌هایی را هم می‌بینم که عاشق کارشان هستند و اصلاً نمی‌توانند انجام کار دیگری را تصور کنند. کار آنها، هویت آنهاست و با ماهیت اصلی شخصیت‌شان همخوانی دارد.

متأسفانه دسته خوشبخت‌ترین، در اقلیت هستند. علل مختلفی برای توضیح این پدیده می‌توان برشمرد. اصلی‌ترین دلیل، آموزش است. چون آموزش، به نوعی آدم‌های زیادی را از استعدادهای ذاتی‌شان جدا می‌کند.

منابع انسانی مثل منابع طبیعی هستند، معمولاً خیلی عمیق دفن شده‌اند و باید به دنبالشان بود. آنها را نمی‌توان به آسانی در سطح پیدا کرد.

باید موقعیت‌هایی خلق کنید که استعدادها، خودشان را بروز بدهند، ولی اکثر مواقع، این موقعیت‌ها ایجاد نمی‌شوند.

یکی از چالش‌های اساسی نوآوری است. نوآوری دشوار است؛ چون معنی انجام کاری است که مردم خیلی راحت انجام نمی‌دهند و به معنی به چالش کشیدن چیزهایی است که با آنها کنار آمده‌ایم.

به این عبارت دقت کنید، "رهایی از شیفتگی"؛ می‌دانید مفهومش چیست؟ افکاری هستند که همه ما شیفته آنها شده‌ایم و خیلی راحت قبول کرده‌ایم که طبیعی هستند، اما بسیاری از افکار ما برای مواجهه با شرایط قرن حاضر شکل نگرفته‌اند، بلکه برای رفع و

رجوع شرایط قرن‌های گذشته شکل گرفته‌اند، ولی هنوز اذهان ما شیفته و مسحور آنهاست. بنابراین فکر می‌کنم باید الگوهای ذهنی مان را عوض کنیم، ما باید از مدلی که اساساً مدل صنعتی آموزش هست، بهره بگیریم، و از مدل خط تولیدی فاصله بگیریم که بر مبنای خطی انگاری و دنباله‌روی و دسته‌بندی آدم‌ها است. باید به سمت مدلی که بر مبنای اصول کشاورزی است برویم. باید درک کنیم که بالیدن انسان‌ها یک فرایند مکانیکی نیست بلکه یک فرایند ارگانیکی و زنده است و شما نمی‌توانید نتیجه رشد انسان را پیش‌بینی کنید؛ تنها کاری که می‌توانید بکنید، مثل یک کشاورز، این است که شرایطی را خلق کنید که رشد انسانی شکوفا بشود.

در کوتاه مدت ما تجارت اجتماعی می‌خواهیم. همه ما؟ نه همه ما؛ اما بسیاری از ما می‌خواهیم. با این اوصاف ما رشد مبارزان مستقل را می‌بینیم، واقع‌گرایی که حدفاصل همکاری است، خوب است، فاصله در کار چیزی نیست که معروف باشد. به نظر نمی‌رسد مشاغل شناور، بهترین فرصت را برای همه ما فراهم آورد.

تولید، خدمات صنعتی، آسایش، مهمان‌نوازی، دانش کار، امور مالی، هنر ابداعی، اولین واکنشی است که ما آن را به عنوان کار زیاد در زندگی می‌یابیم، این مدیریت استعداد است، جامعه‌پذیری که باید باشد. از آنجا که ما به خطا کردن تمایل داریم، پس تجربیاتمان را رباتیزه می‌کنیم. طبق نظر کیزن، ما در سایه استعدادها، مهارتها و چیره‌دستیمان، ایجاد شده‌ایم.

فصل دوم - منابع انسانی در آینده - کار در ده سال آینده چگونه خواهد بود؟ ۴۹/

پس تجارت اجتماعی چیست؟ از کجا می‌دانید که برای تبدیل به رویکردی کاملاً متفاوت دستاوردی صحیح دارید، چیزی که برای شما، افراد شما، مشتریان شما، دوست شما و محصولات شما کاملاً متفاوت است؟

بنابراین با قرار دادن موضوعات اقتصادی در یک بافت اجتماعی - سیاسی گسترده‌تر، به بررسی اصول تولید و توزیع می‌پردازد. به اعتقاد او رقابت آزاد برای آزادسازی نیروهای مفید اجتماعی لازم است. این گفته به هر حال به معنای آزاد کردن دولت از همه مسئولیت‌هایش نیست. گو اینکه دامنه دخالت آن باید به شدت محدود گردد (خصوصی سازی).

پایگاه داده‌ای جستجوی مشاغل و بازرگانی ۲/۵ بیلیون دلار بازگشت سرمایه را گزارش داده است. من فکر نمی‌کنم این عبارت را چهار سال پیش شنیده بودم. جدای از اجتماع، موسسات بازرگانی فعالیت‌های بزرگ را در قالب نیکوکاری انجام می‌دهند.

"تا حالا اسم "محمد یونس" رو شنیده‌اید؟ من الان براتون یه کم توضیح می‌دم! محمد یونس اهل بنگلادش است و موفقیت اصلی‌اش کمک به مردم فقیر ساکن بنگلادش برای رهایی از چنگ فقر بوده بدین ترتیب که به نیازمندان کاربلد وام‌های بدون وثیقه می‌داده. یونس، سیستم بی‌نظیر وام‌های کوچک (micro-credit) خود را با این هدف راه‌اندازی کرد که آن را سلاح مطمئنی برای مقابله با فقر یافت. یونس همچنین بنیانگذار بانک گرامین است. او در کتابی با عنوان بانکدار فقیران (Banker to the Poor) اینطور نوشته که در سال ۱۹۷۴م. مدرس اقتصاد در دانشگاه چیتا گونگ در جنوب بنگلادش بود، زمانی که بنگلادش از قحطی وحشتناکی رنج می‌برد که منجر به مرگ هزاران تن هم شد.

یونس می‌گوید که در آن زمان سعی در نادیده گرفتن حقیقت تلخ فقر داشت، ولی با دیدن اندام‌های استخوانی مردم در داکا پایتخت بنگلادش، دیگر نمی‌شد فقر فراگیر را نادیده انگاشت. مردم گرسنه‌ی سرگردان همه جا به چشم می‌خوردند و نقدر که از مرگ یا زندگی خود بی‌خبر بودند. همه شبیه هم شده بودند، پیرمردان شبیه بچه‌ها و بچه‌ها شبیه پیرمردان!

او سعی کرد واقعیت‌های اقتصاد را در میان فقرا جستجو کند و بدین ترتیب انقلاب اقتصادی محمد یونس آغاز شد. بانک گرامین با دادن وام از فقیرترین به کمتر فقیرتر اولویت‌بندی شدند. بانک گرامین، تا به حال مبلغ ۷/۴ بیلیون دلار به ۴/۴ میلیون خانواده روستایی بنگلادش وام داده است. بانک گرامین ۱، ۴۱۷ شعبه دارد که به ۵۱،۰۰۰ روستای بنگلادش خدمات رسانی می‌کند یعنی تقریباً ۳/۴ روستاهای بنگلادش زیر پوشش این بانک هستند. با اینحال، چیزی که این سیستم و بانک را تا به حال فعال نگه داشته است، اعتماد دوجانبه، مسوولیت‌پذیری و اقدامات متهورانه مردمان روستایی دریافت‌کننده‌ی وام بوده است. ""

من در مورد تجارتهی حرف می‌زنم که بر مرکزیت اجتماع بنا شده است، جایی که سرمایه اجتماعی فرد ارزش واقعی دارد، جایی که راه موفقیت از پایین به بالا است و نه به صورت هرمی شکل؛ جایی که ارتباطات داخلی و کارکنان همسطح بیشتری دارد، جایی که کمتر به ساختار تفکیکی جداکننده می‌پردازد و بیشتر در مورد واحدهایی است که می‌تواند الگو باشد و به طور واقعی پیرامون مشکلات در راس فعالیت‌ها حرکت کنند؛ جایی که نوآوری و امکانات جانبی مورد تجارت است.

فصل دوم- منابع انسانی در آینده- کار در ده سال آینده چگونه خواهد بود؟ ۵۱/

*وقتی که شما یک تمرکز تجارت اجتماعی دارید یک اتفاق می افتد، یا خودتان از قبل به روش چابک (Agile) پیش می روید و یا اینکه به آن روی خواهید آورد. موتور جستجوی دیگر، آن دو منبع را به سرعت آشکار می کند. البته این یک روش شناسی است که ما بیشتر و بیشتر به آن نیاز داریم.

و قبل از اینکه به طور کامل آن را انجام دهید، بهتر است اشاره شود که این تنها برای گوگل پلکس و یا به طور کلی بر پالو آلتو کار می کند، یک تحقیق وجود دارد که ثابت می کند این تنها یک پیشرفت انگیزاننده در کار نیست بلکه یک پیشرفت تولیدکننده است و به عنوان چابکی، آزادی، مشغولیت، اختصاصی سازی توضیح داده می شود.

ابزاری که در یک بیان ساده و کلی قادر است عمل جستجو بر روی میلیاردها صفحه اینترنتی را انجام دهد. قطعاً موتورهای جستجوگر در آغاز با بینشی تک بعدی پا به عرصه اینترنت گذاشتند و چه بسا بسیاری از آنها با اهدافی کاملاً آکادمیک و بدون در نظر گرفتن بسیاری مسائل کاربر پسند و فقط برای رسیدن به اهداف علمی شکل گرفته و شروع به فعالیت کرده اند؛ اما تغییر نگرش و چرخش این ابزارها و تبدیل شدن آن به عنوان یک منبع اقتصادی با پشتوانه کاملاً استراتژیک، روندی بسیار جالب و شنیدنی دارد.

بسیاری تکامل و این تغییر بینش را یک امر خودتکاملی می دانند و اعتقاد بر این دارند که موتورهای جستجوگر ذاتاً ابزارهایی امروزی جهت ارائه سرویس جستجو- چه تجاری و چه غیر تجاری- هستند و استفاده از این ابزارها با اهداف تجاری باریست که به مرور زمان بر دوش موتور جستجوگر قرار گرفته است.

امروزه درصد بسیاری از مدیران فناوری اطلاعات، موتورهای جستجو را در کنار مزایای اقتصادی آن می‌بینند.

این مسئله در مورد مدیران استراتژیک سازمانها و شرکت‌های فناوری اطلاعات بسیار پررنگ‌تر و برجسته‌تر خود نمایی می‌کند. مدیران استراتژیک پورتال‌ها، جستجوگرها را به عنوان یک استراتژی "تکاملی" و یا حتی نوعی استراتژی "توسعه محصول" و در پی آن "توسعه بازار" می‌دانند. اینها همه نشان از آن دارند که نگرشی که به یک موتور جستجو وجود دارد، نگرش دو جنبه‌ای است که حتی گاهی کفه تجاری آن سنگینی بیشتری می‌کند.

شاید شش سال پیش شما برای خرید یک دستگاه گوشی تلفن می‌بایست به دنبال محل نمایندگی شرکت مورد نظر می‌گشتید، اما امروزه خریدن یک دستگاه گوشی تلفن ثابت با مشخصه‌های خاصی که مد نظر دارید بسیار ساده‌تر از شش سال پیش است. با چند کلیک ساده بر روی صفحات اینترنت شما به راحتی می‌توانید تلفن مورد نظر خود را پیدا کنید. هر چند که امکان خرید اینترنتی در ایران گسترش لازم را پیدا نکرده است اما به جرأت می‌توان گفت حداقل کمکی که اینترنت به کاربران می‌کند راحتی در پیدا کردن کالای مورد نظر است به دور از هرگونه مشغله ذهنی، ترافیک و اتلاف وقت.

نقش پررنگی که موتورهای جستجوگر در توسعه و گسترش تجارت مبتنی بر اینترنت داشتند، برای بسیاری مشخص و روشن است.

حالا به نظر می‌رسد برای یک سازمان چابک و پاسخگو باید یک تجارت اجتماعی داشته باشید (که رویکرد آن بیشتر علاج افراد و واکسینه کردن در مقابل شکست‌های

فصل دوم- منابع انسانی در آینده- کار در ده سال آینده چگونه خواهد بود؟ / ۵۳

تجارت است). در هر حال به عنوان نقطه آغاز، پیشنهاد می‌دهم که از کنار و خارج به آن بنگریم. به خوبی یک عدم درک صحیح را جداسازی می‌کند (تجارت اجتماعی).
من همچنین پیشنهاد می‌دهم که نگاهی به همکاری مؤسسه پرسنل و توسعه با تبادل مدیریت نوآوری و همکارشان هاکاتون بیندازید (ترکیب). مدیریت منابع انسانی برای ساخت مزایای جداگانه تفکیک می‌گردد. مجموعه‌ای از پیشنهادها در بهترین خطوط آنلاین وجود دارد که نیاز به تفکیک به عنوان یک چالش برای تجارت جدید را حیاتی می‌داند و منابع انسانی آن را ممکن می‌سازد. این روشی موفق است برای ترکیب منابع انسانی، تفکیک کننده‌های مرتبط مرکزی، که ایده‌های بنیادین را برای راه‌های جدید انتقال مداخله منابع انسانی و آغازگری استراتژیک شکل می‌دهد. حالا تمام چیزی که نیاز داریم یک سازمان است که به اندازه کافی شجاعت داشته باشد تا آنها را امتحان کند و در راه تبدیل به تجارت اجتماعی به عنوان یک اثر بر روی کلیه کارهایی که انجام می‌شود با چابکی گام بردارد.

بسیاری از ما با افراد دیگر فرهنگ‌ها به راحتی کار می‌کنیم و ارتباط برقرار می‌کنیم. این تفاوت‌های فرهنگی اغلب حتی برایمان جذاب و آموزنده است. مدل هفت بُعد یک فرهنگ توسط دو تن از مشاوران مدیریت یعنی "فانس ترومپنارس" و چارلز همپدنر "تدوین و در سال ۱۹۷۷ در کتاب "سوار بر امواج فرهنگ" منتشر شد. این مدل حاصل ده سال کار تحقیقاتی این دو نفر در زمینه ترجیحات و ارزشهای افراد در دهها فرهنگ مختلف در سراسر جهان بوده است.

از این تحقیقات چنین استنتاج شد که مبانی آنچه موجب تمایز افراد در فرهنگ‌های گوناگون می‌گردد، در ترجیحاتی نهفته است که ریشه در این هفت بُعد دارد:

- ۱- جهان‌گرایی در برابر موقعیت‌گرایی
- ۲- فردگرایی در برابر گروه‌گرایی
- ۳- روابط خاص و متمرکز در برابر روابط گسترده
- ۴- بی‌تفاوت بودن در برابر هیجانی بودن
- ۵- به‌انجام رساندن کارها در برابر وابستگی‌ها و تعلقات
- ۶- ترتیب زمانی برای کارها در برابر هم‌زمان بودن کارها
- ۷- درون‌نگری در برابر برون‌نگری

لازم بذکر است که شما می‌توانید از این ترجیحات به عنوان یک راهنمای کلی استفاده کنید، اما به یاد داشته باشید که افراد را بطور فردی مورد بررسی قرار دهید و از تعمیم آنها به دیگران پرهیز نمایید.

این مدل تجربه‌ها یا تفاوت‌های شخصی افراد در بین خرده‌فرهنگ‌های درون یک کشور را مورد بررسی قرار نمی‌دهد، بنابراین هنگام به‌کارگیری مدل، این موضوع را به یاد داشته باشیم. این نکته به‌خصوص در فضای جهانی امروز که افراد تحت تأثیر فرهنگ‌های گوناگون قرار دارند، باید بسیار مورد توجه قرار گیرد.

در مورد شیوه‌بکارگیری این راهبردها بایستی بسیار حساس و سخت‌گیر باشیم زیرا عوامل بسیار دیگری نیز وجود دارد که بر مدیریت دیگران و ارتباط با آنها اثرگذار است.

فصل دوم- منابع انسانی در آینده- کار در ده سال آینده چگونه خواهد بود؟ / ۵۵

و اگر موضوع این باشد و ما یک روش جدید را ایجاد کنیم، یک انقلاب صنعتی کوچک رخ می‌دهد (انقلاب اجتماعی؟) که این هدف را برای ما به عنوان انسان انجام می‌دهد با حضور افرادی که همچنین می‌توانند منابع انسانی هم باشند. این امر چه مفهومی برای چشم انداز شغلی ما خواهد داشت؟

چه معنایی برای مرکزیت و هدف گذاری بر استعداد دارد؟ اگر دیگر نردبانی برای بالارفتن وجود نداشته باشد، چگونه موفقیت معلوم گردید، اندازه گیری شده و پاداش داده می‌شود؟ اگر ترفیع امری مربوط به گذشته است و ما مبارزان ثابت باشیم، زمینه و عرصه ابراز ماموریت من کجاست؟

پرسش‌های بسیاری در این زمینه ما را ترغیب می‌کند که به این امر پردازیم.

این امر برای افراد شاغل چه معنایی دارد؟

من حس می‌کنم سه مورد در اینجا قرار دارد:

ورودی، تاثیر و کارساز بودن. ما می‌توانیم ورودی را بیشتر تفکیک کنیم، ابداع، شخصی سازی، با اینکه شغل به شکل یک جعبه کالا نیست ما آن را متعلق به خود می‌کنیم. سپس می‌توانیم اثر گذار باشیم، ما روشها و کانال‌هایی برای صدایمان داریم که شنیده شود و می‌توانیم با افراد در موقعیت بالا یا متخصص و همچنین با مشتریان گفتگو داشته باشیم.

من می‌توانم ایده‌ها را به اشتراک گذارم و در این صورت احتمال بیشتری وجود دارد که زودتر شکست بخورم و یا به منفعت خوبی برسم، که یک بخش کارساز است.

می‌توانم نتیجه را شکل دهم. از طریق دستنویس، به یک جریان فرایندی و یا یک روش دیکته شده معتقدم و آنچه انجام می‌دهم را حس می‌کنم.

حس خوب در مورد کار، ایجاد حس وفاداری عمیق‌تر نسبت به همکاران و حتی سازمانم.

بنابراین چشم‌انداز شغل شما بیش از این دچار ترفیع نمی‌گردد، به عنوان مثال از معاونت رئیس به معاون رئیس ارشد. شغل شما می‌تواند یک سفر متنوع از میان بسیاری از متخصصان باشد که پاداش بر اساس سلسله مراتب نیست اما بر اساس نتیجه‌ای است که شما از نظر تولیدی و اجرایی در جایگاهی که قرار دارید ایجاد می‌کنید.

شما ممکن است کمتر بر اساس سلسله مراتب و بیشتر بر اساس موقعیت اجتماعی و مرکزیت اجتماعی فعالیت نمایید.

ما دیگر به ترفیع به عنوان موفقیت نمی‌نگریم، بلکه به داخل و اطراف موقعیت شغلی خود نگاه می‌کنیم.

آیا این به معنای پایان پیشرفت استعداد است؟ نه. این به معنای تولد دوباره پختگی در پیشرفت و مدیریت استعداد است. بیش از این افراد به صعود و آماده‌سازی هرچه بیشتر برای کشف، پیشروی و قهرمانی نمی‌پردازند.

جهانی‌سازی مدیریت منابع انسانی

محیط به سرعت در حال تغییر است. هیچ چیز ثابتی وجود ندارد. عواملی که دیروز سبب موفقیت بودند، ممکن است در دنیای فردا سبب شکست شوند. رهبران کنونی باید

فصل دوم- منابع انسانی در آینده- کار در ده سال آینده چگونه خواهد بود؟ / ۵۷

برای ایجاد مدل‌های نوین مدیریتی، مسئولیت مضاعفی را به عهده بگیرند، چرا که بسیاری از فرضیاتی که مطابق آنها عمل می‌کردند، در حال منسوخ شدن است. رقابت بین‌المللی و نیاز به تجارتي کارآمد در عرصه فراملیتی، سبب شده تا بسیاری از سازمان‌ها بیش از پیش به نگرش جهانی و تغییرات فرهنگی متأثر از آن توجه کنند. تغییرات سریع فناوری باعث تغییر در بُعد زمان نیز شده است.

سرعت و کیفیت پاسخگویی به نیازهای مشتریان جهانی، تا حد زیادی روی تعیین برنده بعدی در عرصه تجارت، اثر گذاشته است. پیشرفت فنون تکنولوژیک در سطح جهانی بیش از هر دوره‌ای در تاریخ بشری است. در عرصه فعالیت‌های اقتصادی جهان، رقبای قدرتمند جدیدی در حال ظهورند.

مؤسسات باید هدف خود را فراملی قرار دهند. همچنین باید استراتژی‌هایی را که تمایل به موفق شدن رقابت در عرصه جهانی دارند در درون خود جا بیندازند. تکمیل استراتژی‌های موفق جهانی، نیازمند توجه دقیق به مدیریت تضادهای فکری ایجاد شده در بین منابع انسانی و حفظ نقاط قوت فرهنگ سازمانی است. به‌منظور بقا در قرن بیست و یکم، سازمان‌ها باید خود را با یک ذهنیت جهانی تطبیق دهند و رهبری خود را به سمت حضور در فضای رقابتی جهانی تغییر دهند. مؤسسات و رهبران‌شان باید چگونگی مدیریت بر چنین تغییراتی را بیاموزند؛ در غیراین صورت چاره‌ای جز از دست دادن این شرایط رقابتی ندارند. بنابراین رهبران جهانی باید توان سوق دادن تهدیدها و محدودیت‌ها به فرصت‌ها را داشته باشند تا بتوانند کارکنان‌شان را برای برتر بودن، نه فقط برای بقا، بلکه

برای سرعت بخشیدن به ابداعات در رقابت‌ها برانگیزانند. توانایی روبه‌رو شدن با مسائل فرهنگی، نیاز حیاتی مدیران جهانی برای موفقیت در زمان حال و فرداست.

ابعاد آشنای زندگی سازمانی نظیر ساختار سازمانی، سبک رهبری، الگوهای انگیزشی، مدل‌های آموزشی و تفکرات بسیار مهم در مدیریت منابع انسانی، وابسته به فرهنگ هستند، و به این ترتیب ضروری است به مرزهای ملی به‌عنوان محدودیت‌هایی توجه شود. به‌منظور فراهم کردن امکانات لازم جهت تطابق با چنین فرهنگ‌های مختلفی، چیزی که بیش از به کارگیری مدیران از مناطق جغرافیایی مختلف ضروری است، انتقال فرهنگ توسط برنامه‌های دقیق و آموزش‌های آگاهانه فرهنگی است. برای ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت در عرصه بین‌المللی، رهبران جهانی نه تنها باید عادات، آداب و قوانین کشور مقصد خود را بیاموزند، بلکه حتی فرهنگ ملی و طرز تفکر مردم آنجا را نیز باید بشناسند. گرچه خود فرآیند جهانی شدن، امکان تبادل نیروی فعال و شاغل را در بین کشورهای مختلف پدید آورده، اما مهاجرت‌های بی‌رویه و بدون در نظر گرفتن سطح اشتغال در کشور میزبان، معضلات اجتماعی بی‌شماری را برای کشور میزبان در پی دارد.

از نظر من بعضی تفاوت‌های فرهنگی نه تنها مخرب نیستند، بلکه مکمل یکدیگرند. اگر چه به دلیل وجود تفاوت در میزان ریسک‌پذیری و انطباق با آداب و رسوم، تفاوت‌های فرهنگی به طور بالقوه برای همکاری در سطح بین‌المللی مسئله‌ساز بوده‌اند. تفاوت‌های فرهنگی به طور قابل توجهی بر دیدگاه‌های مدیریت و عملکرد کارکنان سازمان‌ها اثر می‌گذارند. اصول مدیریت عمومی و منابع انسانی که برآمده از تئوری‌های مدیریت هستند، اخیراً به‌طور جدی در تبیین فرهنگ‌های مختلط گروه‌ها، زیر سؤال رفته‌اند. بنابراین درک

فصل دوم - منابع انسانی در آینده - کار در ده سال آینده چگونه خواهد بود؟ / ۵۹

فرهنگ‌های مختلط و مهارت‌های ارتباطی درون آنها می‌تواند در موفقیت‌های تجاری مؤثر باشد.

تفکر جهانی، مهارت‌های رهبری جهانی، توانایی هدایت تیم‌های با فرهنگ‌های مختلط، انرژی و صبر به‌منظور حضور در شبکه جهانی و مهارت‌هایی برای تغییرات جهانی از ویژگی‌های رهبران جهانی موفق در آینده‌اند. فناوری پیشرفته ارتباطات، برخوردهای فرهنگی در یک جامعه با روندی حیرت‌آور زیاد شده است.

توسعه سازمان‌های جهانی یا چندملیتی نیازمند مدیران کارآمدی است که نه تنها به‌صورت بین‌المللی قابلیت جابه‌جایی دارند بلکه مدیرانی را می‌طلبند که در ذهنشان نیز می‌توانند از طریق درک کاربردهای بین‌المللی کارشان از مرزهای ملی فراتر روند.

گرتسن به تشریح موردی پرداخت که نامش را "شایستگی درون فرهنگی" نامید و سه بُعد برای آن قائل شد: شایستگی کارآمد، شایستگی رفتاری یا ارتباطی که همان "توانایی برقراری ارتباط مؤثر کلامی و غیر کلامی با افراد کشور میزبان" است و شایستگی ادراکی. به این شکل، او به توانایی مدیران موفق در انجام وظایف‌شان به روشی کاملاً ادراکی اشاره می‌کند که نه تنها استفاده از نمونه‌های ناهنجار یا دسته‌بندی‌های ضعیف نیست، بلکه گام برداشتن به‌سوی دنیا با روشی زیرکانه است. این حوزه روی تحصیل خارج از محدوده زندگی، خصوصاً در طول مدت پیش از سفر تأکید می‌کند. با این وجود، کاربرد استراتژیک تعلیم و تربیت در سایر مراحل چرخه پیشرفت بین‌المللی کمتر عمومیت دارد چرا که شوک فرهنگی بازگشت به موطن اصلی، به همان اندازه یا بیش از ترک وطن تعجب‌آور است. در خلال مدت ترک موطن، شغلی که باید جایگزین

شود" اگر وجود داشته باشد"، تغییر یافته است و مشاوران و همکاران جابه‌جا خواهند شد و اولویت‌های استراتژیک تغییر خواهند کرد. سازمان‌ها نیازمند ارائه آموزش‌های مستمری هستند که مدیران را در خروج از کشور و بازگشت مجدد به آن با شرایط جدید تطبیق دهند.

به واسطه تغییرات دنیای تجارت، نقش واحد منابع انسانی باید تغییر کند. زمانی واحدهای منابع انسانی به عنوان عوامل مکانیکی در نظر گرفته می‌شدند که به سازمان‌ها در زمینه‌های استخدام، اخراج و احتمالاً آموزش کارکنان یاری می‌رساندند؛ یعنی واحد منابع انسانی یک الزام اداری یا شاید اندکی فراتر از این مقوله تلقی می‌شد. در مدت بیست سال گذشته، اهمیت نیروی کار منعطف، خوب برانگیخته شده و بسیار ماهرانه آشکار شده است. در حال حاضر از واحد منابع انسانی انتظار می‌رود که ارزشی را به سازمان بیفزاید، نه اینکه فقط هزینه‌ای را برای سازمان ایجاد کند.

چیزی که آشکار است این است که عملکرد تکنولوژی، زندگی روزانه خود را به شیوه‌ای متفاوت دارد. در کار و بازی ما با ابزارمان به شیوه‌ای متفاوت از قبل روبرو می‌شویم و اطلاعات در مورد عادت‌های ما فعالیت‌هایمان به شیوه غنی‌تر از گذشته ثبت می‌گردد و جهت‌مان به سوی موفقیت به طور ثابتی در رقابت با عوامل شناخته و ناشناخته است.

این تنها در مورد تکنولوژی نیست؛ بلکه در مورد عادات، رسوم، رفتارها، توجهات و موقعیت‌ها و ریسک‌ها نیز است.

فصل دوم- منابع انسانی در آینده- کار در ده سال آینده چگونه خواهد بود؟ / ۶۱

در آینده، سازمان‌ها به لحاظ فرهنگی، سنی، جنسی و توانایی با تنوع زیاد نیروی کار روبه‌رو هستند. چالش آینده سازمان‌ها آن است که چگونه از این تفاوت‌ها به عنوان دارایی استفاده کنند. علاوه بر موارد گفته شده، چالش‌های دیگری نیز در آینده فراروی سازمان‌ها و مدیران بدین گونه قرار خواهند داشت:

الف) شکوفایی نیروی کار:

بسیاری از سازمان‌ها، عناصر بیکار سایر سازمان‌ها را به‌طور موقت به کار می‌گیرند. این امر انعطاف‌پذیری این سازمان‌ها را افزایش می‌دهد و از دانش انباشته کارکنان نیز استفاده می‌نماید.

ب) تغییر انتظارات مشتریان:

در حال حاضر، تنوع و کیفیت کالاها و خدمات مورد نیاز مشتریان افزایش یافته و مشتریان بر اساس شرایط زیر بهترین انتخاب را می‌خواهند:

۱- هزینه

۲- کیفیت

۳- زمان

۴- خدمات جنبی

۵- نوآوری

۶- امکان سفارش

ج) تغییر انتظاراتهای کارکنان:

کارکنان به دنبال مهارت‌های نو، نقش‌های جدیدتر و دارای انتظاراتهای شغلی بدیعی هستند که سازمان‌ها باید به آن بیندیشند. این مهارت‌های جدید شامل مهارت‌های تشخیص مسئله، حل مسئله و ایجاد ارتباط بین تشخیص دهندگان و حل‌کنندگان است.

د) نقش‌های جدیدتر:

پیتر دراگر^۱ می‌گوید: «ترکیب نیروی کار در آینده از نیروی کار فیزیکی به نیروی کار دانشی تغییر می‌یابد. نیروی کار در تمامی سطوح به مهارت و دانش بالا نیاز دارد. این نیروی کار به تدریج به عنوان حیاتی‌ترین سرمایه انسان‌ها مطرح می‌شود».

ه) انتظاراتهای جدیدتر عناصر خلاق:

نیروی کار به دنبال چالشی بودن و حل مسایل جدید و مشکل است و می‌خواهد آزادتر باشد تا اینکه کشف و نوآوری کند و خلاق باشد. آنان به انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری نیاز دارند. آنان می‌خواهند با مدیرانی کار کنند که آنها را توانمندتر سازد، به آنها توجه کرده و آنها را به اوج برساند. سازمان‌ها باید ساختاری ایجاد کنند و در آن کارگران خبره و متخصص بتوانند دانش خود را به کار برند. امکان گفت‌وگو میان کارگران و تماس آنها با کارگران دیگر را فراهم سازند. این تعامل بین

۱ - ایده شگفت‌انگیز پیتر دراگر (بنیان‌گذار مدیریت مدرن و پدر کارآفرینی)، به محض آغاز پرشتاب روند رشد تکنولوژی، یادگیری که قبلاً مرحله‌ای از زندگی محسوب می‌شد دیگر به بخشی دائمی از زندگی تبدیل می‌شود و کسانی که بر مهارت یادگیری تسلط نداشته باشند و آن را به بخشی از زندگی روزمره خود تبدیل نکنند، بازندگان دوران جدید خواهند بود. افراد هنوز هم به طور شاهانه در حال از بین بردن هدیه مدیریت در هر ساعت و هر روز هستند.

فصل دوم- منابع انسانی در آینده- کار در ده سال آینده چگونه خواهد بود؟ / ۶۳

کارکنان مسلط به دانش کاری و سایر کارکنان به بهبود ایده‌ها و رشد بیشتر نیروها منجر می‌شود.

یادآوری می‌کنم که چابکی سازمانی به عنوان ترکیب فرآیندها، مشخصه‌های سازمانی و اعضای سازمان با فناوری پیشرفته در نظر گرفته می‌شود. چابکی، توانایی سازمان در تهیه محصولات و خدمات با کیفیت خوب را افزایش می‌دهد و نکته بعدی تولید چابک خواهد بود.

بیشتر کاورزان پر درایت نمی‌خواهند که در فضای بسته و ایزوله شده و بطور پنهانی حضور داشته باشند، پس چرا تمرکز بر روی رشد استعدادها در یک محیط باز و توسط مردم آگاه صورت نگیرد. این نوعی دموکراسی است. قدرت دیگر در تعداد کمی از مردم با فریب و کلک و مبارزه برای پیشرفت نیست، آن در دانش گروهی، به اشتراک گذاشتن مهارت، استعداد سرشار و درخشندگی هوش (توانایی و انرژی برای بررسی دیتا بطور پیوسته، مستمر و بی درنگ) است. همه اینها در کنار هم در گزاره مدیریت استعداد به نام- کیفیت - چگونگی یک چیز اعم از خواص کمی و یا کیفی هستند.

بعلاوه افراد کارآموز به صورت افرادی می‌شوند که می‌توان با آنها تعامل و تشریح مساعی کرد.

در هزاره سوم مزیت رقابتی سازمان‌ها در میزان هوش، دانایی، دانش خردمندان و شایستگی نیروی انسانی آنها نهفته است.

مدیریت استعداد متشکل از بررسی مهارت‌ها و نگرش‌ها و همچنین هوش هیجانی است. مدیریت استعداد همان بهره‌گیری از مجموعه‌ای یکپارچه از فعالیت‌هاست برای

حصول اطمینان از اینکه سازمان می‌تواند منابع انسانی با استعداد مورد نیاز خویش را در حال و آینده جذب کند، بر انگیزته کند و پرورش دهد. هوش توانایی ذهنی است و قابلیت‌های متنوعی همچون استدلال، برنامه‌ریزی، حل مسئله، تفکر انتزاعی، استفاده از زبان، و یادگیری را در بر می‌گیرد. ما همه چیز را در مورد هوش هیجانی می‌دانیم - اینکه چطور خود را به خوبی می‌شناسیم و چطور دیگران و مدیریت آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهیم.

سازمانها بخوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها نیاز دارند.

افرادی که دارای:

- داشتن استقامت و پشتکار
- قدرت آفرینندگی و خلاقیت
- آفرینش و بازآفرینی ابتکار
- انعطاف پذیری (منظور توانایی کارکنان در انجام طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها)
- پیوستگی و استمرار
- و در نهایت فرایند جذب اثربخش باید فرصت استخدام را به کسانی بدهد که توانایی‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم برای انجام دادن موفق شغل را دارند.

فصل دوم- منابع انسانی در آینده- کار در ده سال آینده چگونه خواهد بود؟ / ۶۵

این استعدادی است که نیاز است به موقع کشف کنیم؛ جایی که این استعداد وجود دارد، افراد می‌توانند رشد کنند تا به این استعداد تبدیل شوند و بدین ترتیب تغییرات کاملاً منهدم شده و سرعت و چابکی کاملاً پایدار است.

کار گروهی همانطوری که ما می‌دانیم ساختاری واهی است. افرادی که از طریق فراخوان در کنار هم قرار گرفته و وظیفه انجام بخشی از یک مسئولیت را برعهده دارند. کار گروهی یک ساختار ثابت است، همانند میز و صندلی که تیم‌ها برای نشستن اشغال می‌کنند؛ در واقع نشست‌های گروهی به ما تحمیل شده است.

این روند خسته کننده و دارای نقص است. می‌توانید از این روش استفاده کنید اگر که دوست دارید ولی پری تیمز اشاره کرده است، "من می‌خواهم تیم خود را خود "پیدا" کنم. مشارکت کنندگان را جمع کرده و واحدی را بسازم.

این احساس که برای کار گروهی ارتباط جمعی بیشتری مورد نیاز است، برداشت شخصی من از این پدیده است که افراد مثل گذشته احساس تعلق به تیم نمی‌کنند و شاید دیگر هرگز ایجاد نمی‌شود. از تجربه شخصی اینطور برداشت می‌کنم که زمانیکه از طریق شبکه‌های اجتماعی و علایق مشترک دور هم جمع می‌شوند، بسیار بیشتر به هم احساس تعلق دارند تا افرادی که بر حسب اتفاق، تیم "من" بوده‌اند.

در هر صورت کامیابی و موفقیت مدیران و سازمان‌ها در دراز مدت بدون توانمندسازی امکان‌پذیر نیست. یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین راهکارهای توانمندسازی کارکنان، توسعه کار تیمی است که این امر با حرکت سازمان‌ها به سوی استفاده از رویکرد فرآیند محور و مدیریت فرآیندهای سازمان اهمیت بیشتری یافته است؛ چرا که با استفاده از

این رویکرد، ساختار سازمانی، نحوه تقسیم وظایف و نقش سرپرستی در سازمان‌ها با آنچه در سازمان‌های سنتی و ساختارهای سلسله‌مراتبی وجود داشته است کاملاً تغییر یافته است. کار تیمی به این موضوع اشاره دارد که اعضای تیم در محیط سازمان، از طریق به اشتراک گذاشتن دانش و مهارت‌های انفرادی خود برای دستیابی به اهداف مورد نظر اقدام می‌کنند و بدین منظور باید از انعطاف‌پذیری کافی برای پذیرش نقش‌های متفاوت در تیم برخوردار باشند. تمرکز و توجه بر اثربخشی و کارآمدی تیم‌های کاری، مستلزم داشتن روحیه کار تیمی است؛ به نحوی که اعضای یا عناصر تشکیل‌دهنده تیم‌های کاری بتوانند کار تیمی و فعالیت تیمی انجام دهند، نحوه تعامل و فعالیت هر یک از اعضای در موفقیت یا عدم موفقیت آن تیم‌ها مؤثر و سرنوشت‌ساز است، بنابراین پیش از تشکیل و راه‌اندازی تیم‌های کاری باید فرهنگ کار تیمی را در فضای سازمانی نهادینه کرد. اثر قابل ملاحظه فرهنگ کار تیمی، آنقدر اهمیت دارد که دانشمندان علم مدیریت آن را لازمه دست یافتن به قابلیت‌های محوری پایدار (مزیت رقابتی پایدار) در فضای رقابتی دنیای تجارت می‌دانند. به عبارت دیگر، سازه کسب و کار اجتماعی را می‌توانیم فقط در تیم‌های سخت‌کوش به دست آوریم.

این امر از طریق تعلق نداشتن و یا نخواستن تعلق هم نبود. من تمرینات زیادی با تیم شخصی خودم انجام دادم اما نتیجه خیلی کمی داشت و یا اصلاً بی‌فایده بود. در آنجا خلاقیت ارزشمندی وجود نداشت؛ یک وسواس فکری شدید (در آن زمان) با جریان و روند ناامیدکننده از کمبود سرعت و انرژی وجود داشت. از نظر من هیچ شکی وجود نداشت که می‌خواستم هر جایی به جز پشت میز کارم باشم و به ندرت چنین بود. تا

فصل دوم- منابع انسانی در آینده- کار در ده سال آینده چگونه خواهد بود؟ ۶۷/

حدودی به این علت که بودن در بخش‌های مختلف تجارت به من کمک می‌کرد تا بهتر شغلم را انجام دهم و مطمئن باشم که یکی از آنگونه افراد منابع انسانی نیستم که تا ابد در یک مکان ثابت بمانم.

به هر حال، درک یکطرفه شخصی؛ مدل‌های کسب و کار اجتماعی احساسی را ایجاد می‌کنند که در این چالاکی ساخته شده باشند، پاسخگو، هیجان‌انگیز، پر انرژی، خلاق باشند. من ممکن است بیش از حد ایده‌آلیستی به این امر نگاه کنم، اما تجربه من در روش چابک اگر بتوانید ماتریکس^۱ در نظر بگیرید، به این شیوه به دست آمده است و تنها به دلیل کار به شیوه مرکز محور در یک سطح خاص نیست.

ساختار تجارت اجتماعی می‌تواند به ما چیزی بدهد که ما نمی‌توانیم از تیم‌هایی که فعالیت‌های معمول‌شان را به صورت ماشینی انجام می‌دهند، انتظار داشته باشیم: تنوع. این تنها به دلیل جهش تجارت اجتماعی نیست و از نظر روانشناسی هم ما بیشتر نسبت به کارمان نیاز داریم.

همانطور که مشتری‌ها بیشتر به تامین‌کنندگان نیاز دارند.

۱ - ماتریکس (The Matrix) فیلمی اکشن علمی-تخیلی و آمیزه‌ای از اکشن، هنرهای رزمی و یک فیلم‌نامه چندلایه است و یک جامعه پادآرمان‌شهر در آینده را به تصویر می‌کشد، که در آن درک واقعیت توسط انسان‌ها در دنیایی ساختگی به نام «ماتریکس» رخ می‌دهد، که به دست ماشین‌آلات هوشمند برای غلبه بر جمعیت انسان‌ها، شبیه‌سازی شده بود. این در حالی بود که حرارت و فعالیت‌های الکتریکی بدن انسان‌ها به عنوان منبع انرژی برای ماشین‌آلات محسوب می‌شد. در این بین یک برنامه‌نویس کامپیوتر به نام نو، از این حقیقت آگاه شده و همراه با افراد دیگری که از این دنیای رویایی خود را رها کردند به شورشی علیه ماشین‌ها برمی‌خیزند. فیلم ماتریکس به داشتن محتوای سنگین و ساختار پیچیده فلسفی شهرت دارد. این فیلم همچنین نمونه‌ای از سبک سایبرپانکو علمی تخیلی به شمار رفته و شامل منابع متعددی از ایده‌ها و تفکرات فلسفی و مذهبی می‌باشد.

واژه "بیشتر" منحصرأ در ارتباط با طراحی محصول، قابلیت اطمینان، ابتکار و خلاقیت و یا طول عمر ظاهر نمی‌شود.

هوش هیجانی و تاثیر آن بر کار تیمی (به‌کارگیری مهارت‌های هیجانی در کار تیمی) همکاری و مشارکت کلیه اعضای تیم برای ارتقای یک محیط مناسب برای فعالیت تیمی موفق و مثبت، ضروری و الزامی است. اعضای تیم باید به حدی از انعطاف‌پذیری برخوردار باشند تا در انطباق با شرایط کار در محیط کاری سازمان که در آن اهداف از طریق همکاری محقق خواهد شد و بیش از تکیه بر توانایی‌های شخصی بر توانایی‌ها و مهارت‌های اجتماعی استوار است، مشکلی پیدا نکنند.

هوش هیجانی جمع آن چیزی است که تیم‌های با عملکرد قوی را از تیم‌های متوسط جدا می‌سازد. خلاصه اینکه هوش هیجانی منجر به یک واقعیت هیجانی مثبت و قدرتمند می‌شود.

تعجبی نیست که هوش هیجانی یک تیم مستلزم همان قابلیت‌هایی است که یک فرد دارای هوش هیجانی از خود نشان می‌دهد: "خودآگاهی، خودمدیریتی، انگیزش، آگاهی اجتماعی و مدیریت رابطه." با این تفاوت که مهارت‌های هوش هیجانی هم بستگی به افراد دارند و هم به تیم به عنوان کل.

توانایی اجتماعی به چگونگی تعاملات شخصی افراد در شرایط کار در محیط سازمانی اشاره دارد. ارتباط محکمی میان تیم‌های موفق و توانایی‌های اجتماعی برقرار است. اسکارناتی مشخص نموده است که کار تیمی بر مبنای فرآیندهای سازمانی، اشخاص

فصل دوم- منابع انسانی در آینده- کار در ده سال آینده چگونه خواهد بود؟ / ۶۹

را قادر می‌سازد تا محدودیت‌ها و مرزهای شخصی خود را گسترش داده و بدین ترتیب از طریق توانایی‌های اجتماعی خود بیش از توانایی‌های فردی خود بهره‌مند شوند.

ویژگی‌های اصلی توانایی مثبت اجتماعی مورد نیاز برای انجام کار گروهی موفق را می‌توان به شرح ذیل برشمرد: کمک گرفتن و یاری رساندن به یکدیگر هم در انجام کارهای مشترک و هم برای امور شخصی، تبادل منابع و اطلاعات، دریافت و ارائه بازخورد بر روی کارها و رفتارهای کار تیمی، چالش منطقی با دیگران، ترغیب و تشویق دیگران برای دستیابی به نتایج مورد انتظارشان، تحت تأثیر قرار دادن دیگران از طریق منطق و رفتار، استفاده از مهارت‌های بین فردی و اجتماعی برای افزایش و ارتقای کار تیمی، و عکس‌العمل‌های آگاهانه برای استمرار اثربخشی گروه و تصدیق و قدردانی از نتایج حاصله.

شاید قبل از هر چیزی بهتر باشد تعریف روشنی از ارزش مشتری داشته باشیم و ساده‌ترین تعریف ارزش مشتری (ارزش طول عمر مشتری) این است که یک مشتری در طول عمر خود، چه میزان سود برای یک کسب و کار ایجاد می‌کند. وقتی از ارزش مشتری صحبت می‌کنیم باید به سود حاصل از تعامل با مشتری در طول مدت زمانی که مشتری ماست، توجه داشته باشیم.

به نظر می‌رسد توجه به شخصی سازی، فردیت، اهمیت و ارزش سبب می‌شود مشتری احساس کند این اوست که اهمیت دارد. برای شما این امر یک تجارت است، زیرا حتی اگر شما آن را اشتباه انجام دهید و سپس اشتباهات آن را به همان صورتی که برای مشتری مهم است جبران کنید، آنها از اشتباه شما می‌گذرند. هیچ چیز کامل نیست. هیچ خدمات،

محصول و یا عملکردی همیشه به صورت ایده‌آلی که فکر می‌کنیم نیست. هنگامی که مشکلات به اوج خود میرسد و شما باید آن را با مشتری خود حل کنید، این فرصت و شانس را دارید که با ایجاد تفاوت، این حس را در مشتری ایجاد کنید که برایتان اهمیت دارد.

تجارت اجتماعی تلاشی برای رسیدن به کمال است (در بحث‌ها به آن مدیریت گفته می‌شود)، توسط امری که طبیعی‌تر، پیش‌بینی‌ناپذیرتر و بنیادی‌تر است و اطلاعات دریافتی را فرابگیرد، خود را به شکل داده محور قرار دادن، که به طور منطقی این ساختار مکانیسم را کار می‌نامیم. کسب و کار اجتماعی همچنین می‌تواند پاسخی برای بسیاری از مشکلات ما در تجارت مدرن باشد.

حتی تیلور^۱ سرشناس هم نمی‌توانست پیش‌بینی کند که بسیاری افراد تا چه میزان در بازی مدیریت سطح پایین عمل می‌کنند.

استراتژی به عنوان یک توانایی محوری

مفهوم توانایی‌های محوری توسط هامل^۱ و پراهالد در مقالات و همچنین کتاب آنها یعنی رقابت برای آینده ذکر شده بود. در این کتاب آنها استدلال می‌کنند که برای مدتی

۱ - فردیک وینسلو تیلور که به عنوان پدر مدیریت علمی شناخته می‌شود و معتقد بود که روش مدیریت علمی باید جانشین روش آزمون و خطا شود و همچنین مطالعات حرکت سنجی و زمان سنجی را توصیه می‌کرد سعی نمود تا استانداردهایی را برای تولید تدوین کند. به نظر وی کارکنانی برای انجام کار باید انتخاب شوند که مهارت لازم برای انجام کار به صورت اثر بخش و کارا را داشته باشند. همچنین تهیه برنامه‌های آموزشی برای آموزش کار به کارگر از دیگر فعالیت‌های او می‌باشد. در نهایت، تیلور معتقد بود که کار و مسئولیت باید به صورت مساوی میان مدیران و کارکنان تقسیم شود.

فصل دوم- منابع انسانی در آینده- کار در ده سال آینده چگونه خواهد بود؟ ۷۱/

طولانی، تمرکز سازمانی بر سود حاصل از واحدهای منفرد کسب و کار بوده که این امر مغایر با شرایط، فرآیندها و توانمندی‌هایی است که باعث تحقق این سودها می‌شده‌اند. آنها «توانمندی‌های (صلاحیت‌های) محوری» را به عنوان یادگیری جمعی در سازمان و به ویژه هماهنگی مهارت‌های تولیدی متنوع و ادغام جریان‌های مختلف تکنولوژیکی تعریف می‌کنند.

هامل و پراهالد از سازمان‌ها می‌خواهند تا به توانمندی‌های محوری خود بنگرند و تحلیل کنند که از چه طریق می‌توانند بهتر عمل کنند. آنها با ارزیابی سازمان به عنوان سیستمی از فعالیت‌ها و مجتمع‌های ساختمانی، این پرسش‌ها را مطرح می‌کنند:

- انجام فعالیت X تا چه حد باعث پیشرفت محصول نهایی برای مشتری می‌شود؟
 - آیا فعالیت X امکان دستیابی به طیفی از کاربردها و بازارها را فراهم می‌آورد؟
 - اگر ما قدرت فعالیت X را از دست بدهیم، چه بر سر قدرت رقابت‌مان خواهد آمد؟
 - چه قدر برای دیگران مشکل است تا از فعالیت X تقلید و یا رقابت کنند؟
- به منظور درک قدرت بالقوه‌ای که توانایی‌های محوری می‌آفرینند، افراد سازمان باید بازارهای جدیدی را در ذهن خود مجسم کنند و این توانایی را داشته باشند که با پیشبرد رقابت، به این بازارها دست یابند. یکی از کلیدهای توانمندی‌های محوری و رقابت

۱- هامل استدلال می‌کند که اگر قرار است فقط به گذشته بسنده نکنیم، داشتن نگرشی جذاب درباره آینده الزامی است. او از شرکت‌هایی نام می‌برد که تنها به این دلیل متضرر شدند که به جای پیش رفتن، مرتباً در جا می‌زدند. اگر چه هیچ نگرشی درباره آینده نمی‌تواند کامل و دقیق باشد، اما وجود چنین نگرشی لازم است. می‌توان از طریق پرداختن به سوالاتی در مورد احتمال تحقق تصورات سازمان‌ها، تبدیل تکنسین‌ها به رؤیایپردازها، تبدیل برنامه‌ریزان به استراتژی‌پردازها و ایجاد سازمانی که واقعاً زنده است و خودش تصمیمات آینده خویش را اتخاذ می‌کند، به چنین نگرشی دست یافت.

اثربخش، فرآیندی است که از طریق آن، سازمان به تصورات خود جامه عمل می‌پوشاند.

یکی از واژه‌هایی که مرتباً در آثار هامل به چشم می‌آید، «تحول» است.

پس بهتر است به جای اخراج همه مدیران، به آنها اجازه انگیزش و حرکتی جدید بدهیم و بگذاریم بیشتر خود را مدیریت کنند و به آن افراد ناکارآمد عرصه دهیم تا برگردند و بخشی از متخصصین فنی شوند.

و این جاست که دیگر نیازی به مدیریت نیست. این روش ممکن است بیش از حد آزاد و ایده‌آلیستی به نظر برسد، اما واقعاً پس از پنجاه سال گسترش رهبری و مدیریت به این نقطه رسیده است که آنچه امتحان کرده‌ایم کار نمی‌کند.

شاید واقعاً ما می‌خواهیم امتحان کنیم که به فوک راه رفتن یاد دهیم؟

فرصتی به وجود آمده تا مراحل بوروکراسی^۱ را حذف کنیم، افراد را برای آنچه می‌دهند پُرانگیزه کنیم و مسئولیت در کار را که تا به حال وجود نداشت تحت عنوان راندمان، بازگردانیم.

چرا شرکت‌های نوپا کار می‌کنند؟ آنها زیاد مدیریت نمی‌کنند. چرا شرکت‌های نوپا به سختی پیش می‌روند؟ چرا سمینارها و سخنرانی‌های با تیق و گسستگی را ارائه دهیم؟ آنها بزرگتر شده و پس از آن مدیریت را معرفی می‌نمایند. این امر ساده‌ای است.

۱ - بوروکراسی (Bureaucracy) از دو بخش bureau به معنی میز و دفتر کار و پسوند -cratie به معنی - سالاری ساخته شده است. برابر فارسی آن «دیوان‌سالاری» است. به‌طور کلی، دیوان‌سالاری یا بوروکراسی به معنی یک سیستم کارکرد عقلانی و قانونمند است. نخستین بار، بوروکراسی به عنوان یک پدیده اجتماعی و با توجه به کاربرد عملی آن، به وسیلهٔ ماکس وبر مورد استفاده قرار گرفت. وبر، قدرت را امکان تحمیل اراده انسان بر رفتار اشخاص دیگر تعریف می‌کند.

فصل دوم- منابع انسانی در آینده- کار در ده سال آینده چگونه خواهد بود؟ / ۷۳

در شرکت‌های بزرگ، چرا ما مراحل مختلفی از کنترل را داریم؟ زیرا فکر می‌کنیم این شیوه‌ای است که ما ابعاد را کنترل می‌کنیم. در عوض، چطور است که افراد را در مرکزیت قرار دهیم و یک شرکت کوچک در دل شرکت مادر ایجاد کنیم؟ موارد بسیاری را شنیده‌ام که این کار را انجام داده‌اند. خودشان را تقریباً بازسازی می‌کنند، اما تحت نام یک برند بزرگ هستند و از سرمایه غیرانسانی آن شرکت استفاده می‌کنند.

این موضوع، حسی را در من ایجاد می‌کند و بنابراین آیا تردیدی وجود دارد که IBM^۱ (شرکت ماشین آلات بین‌المللی کسب و کار) یک تجارت اجتماعی است؟ به نظر می‌رسد که این امر طی ۱۵ سال موفق عمل کرده است و یک روش زودگذر نیست. این یک بازسازی اساسی از کار است. من در جستجوی کار به IBM نرفتم و هیچ علاقه خاصی هم به آنجا نداشتم. آنچه دیده و شنیده و جمع‌آوری کرده‌ام نشان می‌دهد که افراد واقعاً کار می‌کنند، بنابراین با گذشتن از کنار کاربران گوگل، اکنون کاربران IBM موضوع جدیدی برای بررسی هستند.

بازگشت به نقطه اصلی به عنوان ادامه مسیر شناخته می‌شود. دقیقاً با چه چیزی به ما

کمک می‌کند؟

۱ - International Business Machines: از ۵ شرکت تشکیل شده‌است و در زمینه تولید و فروش سخت‌افزار و نرم‌افزار، زیرساخت‌های کلان، هاستینگ، مشاوره در حوزه‌های کامپیوترهای مینی‌فریم و فن‌آوری نانو فعالیت می‌کند. دستگاه حضور غیاب برای شرکت‌ها به نام کارت پانچ، تولید کامپیوترهای ذخیره و بازیابی اطلاعات در مقیاس دولتی، مخترع زبان برنامه نویسی علمی، تولید اولین ماشین تایپ الکترونیکی، تولید ابتدایی‌ترین کامپیوترها بر پایه هوش مصنوعی از دیگر فعالیت‌های این شرکت است. در سال ۲۰۰۵ آی‌بی‌ام بخش تولید کامپیوترهای شخصی خود را به شرکت چینی Lenovo فروخت و در سال ۲۰۰۹ شرکت نرم‌افزاری SPSS را خریداری کرد.

به ما کمک کنید که بتوانیم ارائه دهنده یک کار خوب باشیم.

کار خوب مفهومی است که من توسط نیک ایسلس با آن آشنا شدم. متفکر فراتر از زمان و مفسر اقتصادی و سیاسی است که بر روی جهان کار تاثیر گذاشت. کتاب او "راهنمای کار خوب" موضوعی فراتر از زمان است. توصیه می‌کنم آن را بخوانید. در سال ۲۰۱۰ منتشر شده است، داستان اینکه چه میزان وضعیت کار، بد بوده است را بیان می‌کند و بدون اشاره به رسانه‌های اجتماعی چه کاری می‌توان در ارتباط با آن انجام داد. از طریق دستمزد و وضعیت انجام‌پذیر، افراد را به این تفکر بازگرداند که کار با ارزش است.

به نظر می‌رسد ما نیاز داریم که معانی بیشتری از آنچه انجام می‌دهیم، به دست آوریم، اثراتی که ایجاد می‌کنیم و میراثی که بجا می‌گذاریم. در اندونزی و بالی نیز بنایی برای کار بی‌عیب اکولوژیکی وجود دارد. وقتی با خودت کنار بیایی، انرژی مثبت را جذب می‌کنی اما وقتی در برابر هر چیزی جبهه بگیری، انرژی منفی ایجاد می‌کنی که روی خودت هم تاثیر دارد. انتخاب راحتی است، اما متأسفانه بیشتر مردم ناآگاهانه زندگی در بُعد منفی را انتخاب می‌کنند. به جای اینکه بر آنچه انجام می‌دهید متمرکز شوید، به چگونه انجام دادن کار بیندیشید. اگر ما بخواهیم چیزهایی را مجدد به کار گیریم که در محیط کاری احساس می‌کنیم ممکن است نگرانی کمتری در مورد اخلاقیات و قواعد کاری داشته باشیم و شکایات بیشتری از کارهای معمول روزانه و یا تهدیدهای اجتماعی و یا کارایی محیط کار و عوامل روحی و روانی داشته باشیم. آیا راندن یک اتوبوس روانی و روحی است؟ هنگامی که راننده می‌خواهد به مسافری اطمینان دهد که به سلامتی جابجا می‌شوند (و

فصل دوم- منابع انسانی در آینده- کار در ده سال آینده چگونه خواهد بود؟ / ۷۵

اقتصاد کشور را به سر منزل مقصود می‌رساند) تجارت و اقتصاد اجتماعی ممکن است این

کار را انجام دهد، پس نکات مبهم را حذف و نکات مختلف را روشن و آشکار سازید.

فصل سوم:

متخصصان منابع انسانی آینده

هشتاد درصد از موفقیت، حضور داشتن است.

"وودی آلن"

تاکنون روند حرکت صنعتی که به عنوان مدیریت منابع انسانی شناخته می‌شوند را دیده‌ایم. در دهه ۱۹۷۰ میلادی و روابط صنعتی از طریق اتحادیه، در دهه ۱۹۸۰ میلادی از طریق پرسنل و در دهه ۱۹۹۰ میلادی به سمت منابع انسانی که همان موردی است که طولانی‌ترین دوام را داشته است. در حالیکه بطور قابل بحثی این اصطلاح - منابع انسانی - بیشتر آوای ماشینی دارد. افراد، بله افراد، نه فقط منابع شماره گذاری شده‌ای که می‌توان به اطراف حرکت داد. به هر حال، آیا این وضعیت تغییر می‌کند؟ این ممکن است - اما من فکر نمی‌کنم کسی پیدا شود که صرفاً با نامگذاری مجدد عملکرد انسانی و هدایت دوباره افراد متخصص اسم و رسمی به هم بزند.

در نهایت صورت ظاهری بسیاری از سازمانها می‌تواند تحت عنوان خدمات مشتری، روابط مشتری، مدیریت ذینفعان و یا عملکرد خوانده شود. اما به نظر می‌رسد که ما سر این موضوع دچار مشکل هستیم، پس بهتر است منابع انسانی به گونه‌ای که وجود دارد را به حال خود رها کنیم. این ممکن است بهترین اصطلاح نباشد اما مردم متوجه مفهوم آن می‌شوند.

بنابراین اگر ما به منابع انسانی وابسته باشیم، بهتر است بینیم که چه چیزی از منابع انسانی دریافت می‌کنیم و منظور از این عبارت اثری است که ایجاد می‌شود. نقل قول وودی آلن در بالا به عمد افراد را به این سمت تحریک می‌کند که بسیاری از متخصصان منابع انسانی در عمل حضور داشتن مشکل دارند. در حالیکه این کار شاقی نیست و به عملکرد سازمان و اجرای قوانین کمک می‌کند. استدلال من این است که آن ۲۰٪ گم‌شده عبارت بالا به اندازه ۸۰٪ نیروی فرد محور باعث اتلاف انرژی در جهان کار می‌شوند و دلیل این است که این ۲۰٪ از تمام شرکت‌های تفاوت ایجادکننده مشتق شده که شرکت‌ها به دنبال آن هستند. روش‌های پیشگامانه برای جذب بهترین افراد از بیرون، الگوهای کاری ذهنی، راههای خلاقانه برای دریافت بهترین نتیجه از میان افراد، روش‌های تازه برای گسترش افرادی که قبلاً پیوسته‌اند، شناخت الهامات و پروتکل‌های پاداش، همه این موارد به معنای عملکرد عالی می‌باشند و تمایز ایجاد می‌کنند. این تمایز چیزی است که سبب می‌شود سازمان برجسته گردد. افرادی که می‌توانند این برتری و تمایز را ایجاد کنند، (بطور موثری باعث رشد ۸۰٪ شوند) [استدلال من از این عبارت، عملکردهای اولیه مدیریت افراد و غیره است] و در ۲۰٪ مابقی رخنه می‌کنند) و بدین ترتیب با آرایه از

فصل سوم - متخصصان منابع انسانی آینده / ۷۹

عملکردهای کوچک اما بسیار موثر همراه با واحد پژوهش و گسترش، تکنولوژی، تجارت و تحلیل اطلاعات تغییراتی را ایجاد می‌کنند. اما افراد منابع انسانی می‌توانند خودشان و افراد سازمان را به نحوی جذب کنند که بتوانند باعث رشد و تغذیه بخش پژوهش و توسعه، بهره‌برداری از تکنولوژی، بهبود تحلیل اطلاعات، شوند؛ حال ما یک تیم ایده‌آل داریم. بنابراین متخصصان منابع انسانی در ده سال آینده در حال انجام این موارد خواهند بود. معماران اجرایی تحقق بخشان استعداد جمعی و رهبران ارکستر موفقیت فرد و شرکت هستند. بله درست است. اما با خاطر نشان کردن این نکته به مدیران؛ آنها با دیدن این مسئله در مدیران منابع انسانی حال و گذشته مشکل خواهند داشت. مطمئناً پیشرفت حاصل شده است، اما هنوز اقدامات بسیاری باید صورت پذیرد.

از کجا باید شروع کنیم؟

منابع انسانی حرفه‌ای در سطح فردی، با مسائل فراوانی برای ایجاد این شکل چند ضابطه‌ای در سازمان روبه‌رو هستند. زمانشان را به عملیات مختلف می‌گذرانند: فناوری اطلاعات، پژوهش و توسعه، روابط عمومی و مانند آن. برای تبدیل شدن به رهبر آگاه و دارای بصیرت نیاز است که بهترین‌ها از میان افراد گرفته شود. مشاور - بله؛ کارشناس و متخصص، قطعاً - تاثیر گذار؛ الزاماً. ممکن است لازم باشد که اعتماد به نفس و قطعیت بیشتری در بخش متخصصان منابع انسانی وجود داشته باشد تا بتوانند طرح و استدلال‌شان را محکم‌تر سازند.

در زیر آنچه که یک متخصص منابع انسانی در آینده لازم است انجام دهد، آمده است:

۱- اتخاذ طرز بیان همان بخشی که در آن کار می‌کنید. اگر شما با فناوری اطلاعات همراه هستید، اصلاً جالب نیست که در مورد تیم‌تان در ملاقات اول چیزی ندانید. حتماً اطلاعات لازم در مورد آن را به دست آورید. در مورد آن صحبت کنید. به آن شکل دهید. اگر IT موقعیت‌های شغلی انعطاف‌پذیر را بخواهد، به آنها موارد غیرمنعطف را ندهید. با آنها کار کنید و مهارت‌هایتان را ترکیب کنید و با تجربیات و خواسته‌هایشان آگاه شوید. مراقب باشید که به واسطه اتخاذ بهترین روش، عقب نمانید.

۲- دانستن دیدگاه مشتریان و در اینجا منظور مشتریان واقعی است و نه خود شما به عنوان تأمین‌کننده خدمات داخلی. تنها زمانی که بتوانید نقطه نظر خود را به مشتری القا کنید، می‌توانید مدیریت فعالیت افراد را به نحوی تنظیم کنید، که برایشان بهترین است، مطمئناً کارمندان در مرحله اول قرار دارند اما مشتریان در مرحله دوم به حساب می‌آیند.

۳- دانستن اعداد. بنابراین قادرید از طریق روشهای حسابداری کار کنید و از طریق بودجه مدیریتی خودتان پیش بروید. دانستن جریان دارایی‌ها، خرج، سرمایه، هزینه‌های بالاسری که در طول تجارت وجود دارد.

۴- آینده‌شناس سازمان باشید. چیزهایی که تمام بخش‌های محیط کار را تحت تاثیر قرار می‌دهد، بیابید و تنها به بخش خودتان اکتفا نکنید، سپس به طور فردی به سراغ آنچه بر روی کار شما و یا بخش‌تان تاثیر می‌گذارد بروید. لازم است که شما یک مشاهده‌گر و

تفکیک کننده از آنچه رخ می دهد باشید. از مسئول پژوهش و توسعه و یا آگاهی مشتری در روند پیش بینی عادات اجتماعی، تحصیلات و فراغت و غیره بهتر باشید.

۵- علمی باشید. قالب ذهن شما نقش چشم گیری در میزان اثرگذاری افکارتان بر دیگران دارد. افراد ممکن است از مجموعه دانش های شما که در دسترستان قرار دارد استفاده کنند. مراقب باشید که در دانش تان دچار سطحی نگری نشوید آنطور که وودی آلن گفت: "من یک دوره تندخوانی را گذراندم. ۲۰ دقیقه طول کشید که جنگ و صلح را بخوانم. فهمیدم که در مورد روسیه است."

۶- تحلیل گر باشید و آمار انسانی را تمرین کنید. فهمیدن تمام اطلاعاتی که در مورد افراد دارید در تصمیم گیری امور عملکردی مردم و پاداش دهی باعث برتری شما خواهد شد و موتور خلاقیت شرکت شما را خواهد راند. تولید و پاداش، کدام یک می تواند شرکت شما را به سمت خلاقیت پیش ببرد؟

۷- تبدیل به بخشی از مرکز خلاقیت شوید. بسیاری از متخصصان منابع انسانی، مواردی که شامل خلاقیت می شود را انتخاب و امتحان می کنند. محصولات جدید؟ نه، فقط به منظور پژوهش و توسعه است. فناوری جدید مشتری؟ نه به طور دقیق. با این وجود افراد در این فعالیت خلاقانه شرکت دارند و افراد وسیله ای برای ایجاد این خلاقیت هستند. بنابراین شاید خارج از کنجکاوای صرفاً، در یک مکان جدا قرار بگیرید و ببینید که در بخش های مختلف خلاقیت در شرکت چه چیزی روی داده است و سپس وقتی که به یک راه خلاقانه نیاز داشته باشید بهتر می توانید از آن اطلاع پیدا کنید، زیرا خود شما در یک فرآیند خلاقانه قرار گرفته اید (یا حداقل آن را درک کنید).

۸- چابک‌ترین مؤلفه باشید. یکی از مفاهیم یا پارادیم‌هایی که کمتر از دو دهه از عمر آن می‌گذرد، مفهوم چابکی است که برخاسته از نیاز سازمان‌های جدید است. با بررسی اعتبار سازمان و درک گستردگی آن، چابکی، کلیدی‌ترین مؤلفه تقسیم‌بندی است که با آن روبه‌رو می‌شویم. منابع انسانی احتمالاً جایی است که نهایت چابکی را با امور مالی و قانونی به طور همزمان انجام داده است و بنابراین مسیر طولانی را برای ادامه در پیش دارد اما با کمی شجاعت بیشتر می‌تواند جهت و محدودیت‌هایی را برای تبدیل به یک رهبر را ایجاد کند. خلاقیت و پذیرش، تحقیق بر متدولوژی چابک، تحقیقات بیشتر پیرامون تجارت اجتماعی و انعطاف‌پذیری، منابع انسانی را به سمت همخوانی با واحدهای چابک مانند IT همگام می‌کند. ورود عنصر فناوری اطلاعات (IT) در هر حوزه، لزوم سرعت عمل و پاسخگویی به مشتریان و تغییرات روز افزون بازار و نیازهای مصرف‌کنندگان، لزوم انعطاف هر چه بیشتر در سازمان‌ها و تولید، حرکت به سمت مفهوم چابکی در سازمان است. این مفهوم، که برخاسته از نیاز سازمان‌های جدید است، در واقع در ایجاد شبکه در حوزه فیزیکی، مجازی، حذف اتلاف‌ها در سازمان از جمله مهم‌ترین تحولات و رویکردهای نوین در حوزه مدیریت و سازمان هستند.

پس با ۸ مورد کلیدی برای اینکه در آینده تبدیل به یک متخصص منابع انسانی شوید، آشنا شدید. اعتبار شخصی از طریق دانستن شیوه اصلی شما ایجاد می‌گردد (آموزش، تقویت و پیشنهادهای منابع انسانی) اما، بعد موضوع با افزایش آگاهی تجارت گسترش می‌یابد و می‌آموزید که چطور تنها پتانسیل را افزایش ندهید بلکه تاثیرگذار هم باشید. شما قادر خواهید بود که تجارت را از طریق برنامه‌ریزی قدرت کار، نقشه پیشرفت

سازمان و حفظ عملکرد پیوسته و مستمر به شیوه روانشناسی تجارت^۱ (مذاکره بازاریابی) شکل دهید.

۱ - نگاهی اجمالی بر روانشناسی در تجارت: عوامل تاثیرگذار: ۱- تحریک احساسات ۲- بالا بردن احساس ارزش کالا برای مشتری (ارزش کالا با قیمت کالا تفاوت دارد. شاید شما برای چیزی مبلغ زیادی بپردازید ولی باز هم ارزش اون کالا برای شما خیلی بیشتر از اون باشه. مشتری هم برای خرید از شما باید همین حالت را داشته باشه. اگه اینطوری نباشه که خوب لزومی به خرید از شما نداره) ۳- ایجاد نفع شخصی ۴- ارائه راه حل مشکلات اکثراً وقتی مشکلی برای ما پیش بیاد می آییم در اینترنت و دنبال راه حل های آن می گردیم. حالا یا با خرید چیزی برطرف می شود و یا خواندن مقاله ای. ۵- قابل اعتماد بودن و ۶- نحوه بیان.

فصل چهارم:

شیوه استخدام در آینده

وجود استراتژی‌های مطلوب انتخاب و استخدام باعث بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. نهادها و سازمانهای تاثیرگذار سعی می‌کنند از بین افراد علاقمند به استخدام، رضایت‌مندترین آنها را پذیرش نمایند.

استخدام با شناسایی افراد بالقوه توانمند، در درون و خارج سازمان آغاز می‌شود و به دنبال آن سازمان‌ها دست به انتخاب از مجموعه مورد نظر می‌زنند و مراحل از قبیل جمع‌آوری، اندازه‌گیری و ارزیابی اطلاعات مربوط به داوطلبین را در هر یک از شغل‌های مربوطه طی می‌کنند. این اقدامات روش‌هایی هستند که عموماً برای افزایش ضریب اطمینان و تضمین توانایی افراد به کار گرفته می‌شوند.

موانع استخدام و انتخاب موثر

۱- کمبود داوطلبان واجد شرایط

۲- رقابت برای داوطلبان هم سطح

۳- به دشواری پیدا کردن و شناخت داوطلبان واجد شرایط

آشفته بازار امروز، امکان پیدا کردن و استخدام افراد با استعداد را برای سازمانها سخت‌تر نموده است؛ تعداد کم داوطلبان واجد شرایط، پروسه رقابت برای استعدادیابی را سخت‌تر می‌کند؛ این امر باعث شده است که سازمانها در نحوه انتخاب و حفظ سرمایه‌های انسانی نهایت تلاش و دقت را داشته باشند.

نتیجه این امر نشان می‌دهد که سازمانها به چیزی بیشتر از یک دستمزد جذاب برای تامین نظر داوطلبین واجد شرایط نیاز دارند، چرا که با فرصت‌های شغلی در دسترس، داوطلبان می‌توانند شغل ایده‌آل خود را انتخاب کنند و آنها به بیش از یک حقوق جذاب می‌اندیشند؛ این قبیل داوطلبان به سازمان‌هایی تمایل دارند که بتوانند انواع خدمات و فرصت‌های رشد و ارتقا را فراهم آورند و اگر سازمانی نتواند چنین مزایایی را ارائه کند، جویندگان شغل دنبال سازمان دیگری خواهند بود که قادر باشد رضایت آنها را تامین نماید، بنابراین سازمانها باید دقیقاً بدانند چه چیزی جهت ارائه به داوطلبین دارند و بهترین امتیازات خود را در ابتدا برای داوطلبین مشخص کنند. پس از استخدام و انتخاب بهترین‌ها باید بهترین محل را نیز برای آنها در نظر بگیرند.

نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که ابزارهای انتخابی لازم برای کسب اطلاعات رفتاری و انگیزش در مراحل مختلف استخدام پیش‌بینی شده است؛ برای مثال مصاحبه رفتاری

معروفترین روش انتخاب، در سازمانهایی با سیستم انتخابی موثر می‌باشد. پیش‌بینی می‌شود در آینده تعداد بیشتری از سازمان‌ها به استفاده از روشهای موثر انتخاب روی آورند چرا که اغلب آنها به فواید بهره‌گیری از یک سیستم بی‌عیب، موثر و قانونی جهت انتخاب افراد شایسته باور دارند و آنها حتی برای تحقق این هدف حاضرند پول بیشتری هزینه کنند. در خاتمه باید گفت استراتژی انتخاب و استخدام بهتر، خروجی سازمانی را ارتقا داده، رضایت شغلی افراد را بهبود بخشیده، و در نهایت باعث افزایش بهره‌وری می‌شود.

حال، چه چیز در مورد نیازمندی‌ها در ده سال آینده متفاوت خواهد بود؟ قبل از اینکه به سمت شیوه جدید استخدام برویم، باید بدانیم چه چیزی در اختیار داریم؟

ما گستره‌ای از مدل‌ها و روش‌ها را داریم که سازمانها برای استخدام افراد از آن استفاده می‌کنند. استخدام دائم (پذیرفتن شخص حقیقی جهت انجام خدمت مستمر، تمام وقت که به موجب حکم رسمی در یکی از پستهای سازمانی منصوب می‌گردد.) و یا موقت (پذیرفتن شخص حقیقی جهت انجام خدمت غیرمستمر، تمام وقت برای مدت معین که به موجب حکم قراردادی در یکی از پستهای سازمانی منصوب می‌گردد.) قطعاً اشاره‌ای به قرارداد غیرمعروف ساعت صفر نمی‌شود. مطمئناً استخدام دیگر شکل قبلی را ندارد و یا تنها به خدمت گرفتن داده‌ها نیست و ممکن است از طریق درون‌سپاری و برون‌سپاری‌های مختلف مبتنی بر روش‌های سنتی و پیشرفته که مجریان را نیز در بر گرفته و همچنین متخصصین و یا میزبانان تکنولوژی‌های مختلف را در بر می‌گیرد.

علائم بازرگانی معمولی وجود دارد که از ۱۹۸۰ تا به حال حرکت چندانی نکرده‌اند:

- شایستگی‌ها و چارچوب‌های رفتاری؛

- مصاحبه و آزمون ارزیابی؛

- مشخصات شغلی و مشخصات فردی در مدت اخیر

- فن آوری افزوده شده از سیستم‌های ردیابی^۱ (ATS) مورد تقاضا از میان فرم‌های

دست‌نویس.

نقل قول از تیمز: "نکته تعجب برانگیز برای من، آن است که فرم رزومه هنوز مورد استفاده قرار می‌گیرد. یکی دیگر از شگفتی‌ها، برای من اعتماد دائم به استخدام کنندگان است که وقتی مدیران را استخدام می‌کنند زیرکی بسیار زیادی را برای ایجاد و مدیریت تیم خودشان، از خود نشان می‌دهند. اما این تعجب چندان ادامه نمی‌یابد زیرا، سیری مشخص به سمت خدمات فردی در گستره از متخصصان و مشاغل رده بالا وجود دارد که آژانس استخدام کننده را تحت سلطه قرار می‌دهد."

بنابراین مدیریت استخدام جانشین می‌شود، آیا معنی آن این نیست که پایان آژانس‌های استخدام کننده نیز است؟ ممکن است معلوم شود که یک سیر طبیعی در راستای برعهده گرفتن بعضی از فعالیت‌های آژانس‌های استخدامی توسط مدیران برای استخدام وجود دارد: تضمین افراد متخصص، اجرایی و استعدادهای برتر. که این مساله به معنی افزایش حیطه‌های کلیدی ذیل برای آژانس‌های استخدامی است.

۱. آنها می‌توانند نقش‌شان را به عنوان تجارت ارتباط محور ارتباط با سازمانها و

استخدام مدیران و کاندیداها گسترش دهند.

۲. آنها قادرند با استفاده از داده‌ها، اثرات و اطلاعات شبکه‌های اجتماعی برای یافتن افراد و مشتریان جدید، تمرکز کنند.

۳. کمتر به پر کردن فضاهای شغلی خالی تمرکز دارند و بیشتر در مورد تحقیقات مداوم در ارتباط با افراد است که موجب تغییر سازمان می‌گردد.

۴. این تنها در مورد استخدام‌های سنتی نیست، بلکه قراردادی‌ها، اشتغال‌های غیروابسته، کارشناسی، افراد با سمت‌های دولتی و قراردادهای منعطف وجود خواهند داشت.

استخدام کنندگان این شیوه می‌توانند به این طریق پیش بروند و یک درخشش ۹۰ روزه داشته باشند. آنها می‌توانند از طریق القا و ایجاد برنامه آموزش توسط پیش‌کسوت‌ها اطمینان حاصل کنند که نیروهای استخدامی جدید در کوتاهترین زمان به حداکثر کارایی دست پیدا کنند. همچنین مسئولیت بیشتری برای استخدام کنندگان وجود دارد در خصوص اثر این استخدام و تحلیل بهتر در زمانی که دیگر این روش کارساز نیست. اساساً همه آنچه که افراد به آن اشاره می‌کنند کمبودهای سیستم استخدامی فعلی است و قطعاً این امر سبب حرکت به سمت استخدام‌های منعطف و موثرتری می‌گردد. این مسئله به کمی تلاش نیاز خواهد داشت. اما پیش‌بینی می‌کنم که محیط‌های کاری آینده شبیه خط تولید فیلم‌های سینمایی خواهند بود که دارای یک هسته مرکزی هستند و کارشناسانی، برای سطوح مختلف استخدام شده‌اند تا این خط تولید را گسترش دهند. بنابراین در این تشبیه استخدام کنندگان بازیگران صحنه خواهند بود و برای یک بازیگردانی مناسب نه تنها باید بدانند که مخاطبان چه چیزی را دوست خواهند داشت؛ بلکه باید بر همه مراحل پس از

تولید نظیر پویانماها، SFX، CGI و غیره نیز احاطه کامل داشته باشند. استخدام کنندگان ده سال آینده به این شکل خواهند بود. بسیار تاکید شده است که به جای استخدام‌های کم ارزش با تعداد زیاد، نیروهای ارزشمند و با تعداد کم به کار گرفته شوند. مدیران استخدام تازه کار این امر را با زیربنای تکنولوژی و استخدام اجتماعی مدیریت می‌کنند.

رزومه به صورت به روز شده و آنلاین وجود خواهد داشت، امتیازات "کلوت کرد" موقعیتی فراهم می‌کند تا استخدام به شیوه‌ای شبیه به سایت "لینکداین" پیش برود و افراد با فیلترهای تکنولوژیکی خود را به سازمانها معرفی کنند. مصاحبه به صورت گفتگوی دیجیتال است، بررسی‌ها برای رسیدن به پاسخ این پرسش خواهند بود که من نه تنها از خودم بپرسم: آیا من این شرکت را دوست دارم بلکه همچنین بپرسم آیا من مناسب اینجا هستم؟

۱ - لینکدین یا لینکداین (Linkedin): لینکدین اصولاً یک شبکه اجتماعی برای افراد حرفه‌ای در همه تخصص‌های متنوع دنیاست. هر گروه و صنف کاری می‌تواند افراد مشابه خود را در این شبکه پیدا کند. جایی که اعضا با ارتباط به یکدیگر سعی در گسترش شبکه حرفه‌ای خود را دارند و با به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیات خود این فضای حرفه‌ای را بسط می‌دهند. مزیت‌های این وب: ۱- شما با صنعت، حرفه و همکارانتان در این حرفه در ارتباط خواهید بود. ۲- بدست آوردن آدمها و دانشی است که شما را برای رسیدن به اهدافتان در کسب و کارتان کمک خواهد کرد و ۳- کنترل هویت یا شناسنامه کاری شما به صورت آنلاین است، بدین صورت که شما با آپلود رزومه کاریتان یا نوشتن رزومه‌تان در لینکداین در واقع بخش اعظمی از پروفایل حرفه‌ای‌تان را تکمیل می‌کنید. پروفایلی که می‌تواند در معرض دید عموم باشد و دیگر اعضا متوجه شوند که شما در چه زمینه‌ای فعالیت دارید یا علاقه‌مند به انجام چه نوع کارهایی می‌باشید. به دلیل وسعت استفاده از شبکه اجتماعی لینکدین بسیاری از سایتهای کاربایی به کاربران خود این اجازه را می‌دهند که رزومه خود را از طریق لینکدین در وبسایت‌شان آپلود کنند.

شرایط فوق موقعیتی مهیج و رقابتی ایجاد می کند که افراد زیادی روشها و شیوه های جدید برای یافتن افراد در سازمانها بیابند. قراردادهای، مشاغل آزاد و جوینده های کار بیشتر به هم متصل می گردند، بیشتر افراد وبسایت دارند و از نشان فردی خودشان استفاده می کنند. این امر موضوع استخدام را در عین انعطاف پذیری بیش از قبل رقابتی می سازد.

آیا مردمی که اولویتها و اهداف خود را برای بیمه های سلامتی، بازنشستگی و اجاره ماشین و مانند آن بنا می کنند به علایق روحی خود کمتر از احساس خود اهمیت می دهند؟ آیا می تواند به اهداف دن پینک^۱ نزدیک باشد؟ ما می توانیم یک بازیگر منفرد و تکرو باشیم، ولی نیاز داریم برای اینکه بدانیم چه کسی هستیم و به دنبال چه هستیم به سازمانها و شرکتها بپیوندیم.

پس این برای استخدام کنندگان است. آنها کارگزاران "جریان" هستند، ابداع کنندگان مفاهیم پرمعنا در کار، آنها صرفاً کاریاب نیستند. ترسیم کنندگان شغل هستند؛ فراهم کننده عملکرد افراد.

۱ - تحلیلگر شغل، دن پینک، معمای ایجاد انگیزه را بررسی می کند. او با حقیقتی شروع می کند که دانشمندان علوم اجتماعی از آن اطلاع دارند ولی بیشتر مدیران آن را نمی دانند: پاداش های سنتی همیشه آنقدر که ما فکر می کنیم مؤثر نیستند.

فصل پنجم:

پاداش در آینده؛ تنها روش اخلاقی

چه کاری انجام داده‌ایم؟ منظورم این است که چه کاری انجام داده‌ایم که این چنین سطحی نگر شده‌ایم، مثالی از رفتار نابودگر و غیرانسانی؟ صد البته در مورد پاداش، اضافه حقوق، دستمزد و پورسانت صحبت می‌کنم. شما درسهای زیادی از دوران رونق و کساد آموخته‌اید و دانسته‌اید که چیزهایی که چنین طبیعتی دارند، شیوه رضایت‌بخشی برای ایجاد مکانیسم پاداش‌دهی به منظور کار نخواهند بود. ما هنوز به پاداش مالی متکی هستیم مانند فوتبالیست‌های حرفه‌ای، بانکداران، مدیران اجرایی و غیره که دستمزدهای بالایی دریافت می‌کنند، پرداخت‌های مرتبط با عملکرد ادامه دارد. دوباره با مراجعه به "دن پینک" وقتی شما پول را از روی میز برمی‌دارید، انگیزه انجام کار از بین می‌رود. پس راه‌حلی افراطی مورد نیاز است و کلمه کلیدی آن است که، به سمت پاداش اخلاقی باز گردیم. چیزی که امنیت عمومی را برپا دارد و توسط پنبلی مردمی ارزیابی و معتبر شده است و با

پاداش مالی و اعانه‌های خیریه ترکیب شده است. به نقل از تیمز، اینجا یک موضوع وجود دارد، من آن را به شیوه‌ای مناسب کشف کرده‌ام، که مدیران اجرایی به پول بیشتری نیاز ندارند. آنها دومین کشتی خصوصی و انبار ذخیره نوشیدنی دارند و انتخاب می‌کنند که با مازاراتی و یا لامبورگینی خود به محل کار بروند که معنایش این است که حقوق بیشتر مورد نیاز نیست.

ولی آنها هنوز به این شیوه دستور می‌دهند، برداشت می‌کنند و آن را در جایی ذخیره می‌کنند. چرا؟ چون موضوع بیشتر در مورد مقایسه با هم رتبه‌هایشان است. وضعیت این است: پاداش وجود دارد ولی به طور کامل پول محور است. این مربوط به زمان گذشته است، اما یک شیوه جدید برای پاداش به ویژه در سطوح بالا ایجاد می‌گردد.

فهرست صنفی کارهای انسان دوستانه

مدیران اجرایی و افراد پردرآمد بر اساس مقدار حقوقشان رتبه بندی نخواهند شد؛ اما یک شیوه رقابتی جدید به وجود خواهد آمد که افراد را ترغیب می‌کند تا بر اساس این رتبه‌بندی شوند که هرکس بیشترین اثر انسان‌دوستانه را با حقوق دریافتی داشته است، بهترین رتبه را دریافت کند. شرکت‌های گروهی و افراد حقیقی برای رتبه‌بندی، سیستمی مشابه با مسابقات اتومبیلرانی فرمول ۱ خواهد داشت و قهرمانی را بر مبنای امتیازات شکل می‌دهد. این امر سبب ایجاد نیروهای جدید و جذب استعداد به شرکت می‌گردد. شرکتی که "بیشترین میزان اعانه را داشته باشد و جایی که مدیر اجرایی ۸۰٪ از حقوق خود را ببخشد"، بهترین وجه اجتماعی را به دست خواهد آورد. تیمی که بر مبنای عملکرد خیریه

استوار است، تبدیل به عامل اصلی و بخش کلیدی از انگیزش کاری می‌گردد، حتی بیشتر از آنچه در ۲۰۱۴ و ۲۰۱۵ وجود داشته است.

بسته پاداش تیمی

این امر می‌تواند بیشترین دستمزد مرتبط با عملکرد اجرایی را در سطوح فردی جایگزین کند. به جای انجام پرداخت مزایای سالانه، تأمین مالی منظم و کلیه مسایل مربوط به آن، به پاداش‌هایی مرتبط می‌گردد که ناشی از تلاش‌های تیمی است. چه تیم دائمی باشد یا پروژه‌ای کوتاه‌مدت این امر در مورد آن صدق می‌کند. این یک واقعیت است که بسیاری از افراد کار فردی انجام می‌دهند، اما این کار به صورت گروهی و با افراد دیگر است، از این رو پاداش‌های فردی بندرت ارائه خواهد شد.

بسته پاداش گروهی باز و قابل جابه‌جایی است، به طور داخلی بر شبکه اجتماعی کارمندان قرار می‌گیرد و توسط مدیران و سرگروه‌ها، همکاران و یا خود تیم‌ها بررسی می‌گردد.

پاداش می‌تواند به صورت ضمانت نامه، پرداخت چک، "بیتکوین"^۱، بخشش انسان دوستانه و یا سهام شرکت باشد. آنها ممکن است مرخصی‌های تشویقی داشته باشند،

۱ - بیت کوین یک شبکه مالی آنلاین است که افراد می‌توانند از آن جهت ارسال یا دریافت پول به/از حساب دیگران استفاده کنند. در بسیاری جهات بیت کوین همانند شبکه‌های پرداخت سنتی مانند کارت اعتباری ویزا یا مستر کارت یا پیپال است. یا همانند کارتهای شتاب در کشور ما و پرداخت‌های کارت به کارت یا پرداخت از طریق اینترنت بانک است. اما بیت کوین در ۲ مساله اساسی با این روشهای سنتی متفاوت است. اول اینکه بیت کوین هیچ مرکزیتی ندارد. شرکتها، موسسات یا بانک‌هایی که به دنبال کسب سود هستند، شبکه‌هایی مانند ویزا، مستر کارت، پیپال یا شبکه شتاب یا

کمک هزینه سفر دریافت کنند و یا دیگر گزینه‌های انتخابی که مورد توافق باشد، صورت پذیرد.

شاپرک را مدیریت می‌کنند. ساختار بدون مرکزیت بیت کوین به این معنی است که بیت کوین اولین شبکه مالی کاملاً باز دنیاست. برای ایجاد یک سرویس مالی در سیستم بانکداری سنتی شما باید با یک بانک قرارداد ببندید و با قوانین دست و پا گیر و بسیار محدود کننده‌ای روبه‌رو شوید. شبکه بیت کوین هیچ کدام از این محدودیتها را ندارد. افراد نیازی به هیچ مجوز یا همراهی جهت ایجاد یک شبکه مالی جدید بر پایه بیت کوین ندارند. دومین چیزی که شبکه بیت کوین را خاص می‌کند این است که بیت کوین، پول یا ارز مخصوص به خودش را دارد. اما هیچ کسی مالک یا کنترل کننده شبکه بیت کوین نیست. بیت کوین یک ساختار فرد به فرد دارد که با صدها کامپیوتر در سرتاسر اینترنت با هم برای پردازش پرداختهای بیت کوین کار می‌کنند. در یک سیستم مالی سنتی، پول جدید توسط یک بانک مرکزی تولید می‌شود. اما شبکه بیت کوین یک بانک مرکزی ندارد. بنابراین این سیستم یک مکانیزم جایگزین برای تزریق پول در گردش نیاز دارد. طراح بیت کوین این مشکل را با یک روش هوشمندانه حل کرد. همانطور که در بالا ذکر شد، هزاران کامپیوتر که در سرتاسر اینترنت پراکنده‌اند با هم کار می‌کنند تا تراکنش‌های بیت کوین را پردازش کنند. این کامپیوترها استخراج کننده (miners) نامیده می‌شوند و فرایند پردازش تراکنشهای بیت کوین، استخراج (mining) نامیده می‌شود. این نامگذاری به این خاطر است که به طور میانگین هر ۱۰ دقیقه یکی از استخراج کننده‌ها یک رقابت محاسباتی را برنده شده و جایزه می‌گیرد. در حال حاضر این جایزه ۲۵ بیت کوین است که ارزشی حدود ۲۰ هزار دلار دارد. این جوایز انگیزه کافی برای افراد بیشتری فراهم می‌کند تا به فرایند پردازش تراکنش‌های بیت کوین بپیوندند و به این واحد پولی کمک کنند تا غیر متمرکز بماند. این جایزه با یک نرخ مشخص کاهش می‌یابد به این صورت که هر چهار سال جایزه نصف می‌شود. از سال ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۲ این جایزه ۵۰ بیت کوین بود، اکنون این جایزه ۲۵ بیت کوین است و از پایان سال ۲۰۱۶ به ۵/۱۲ بیت کوین کاهش می‌یابد و این کاهش همینطور ادامه می‌یابد. با یک محاسبه ساده ریاضی مشخص می‌شود که هرگز مجموع کل بیت کوینهای شبکه به بیش از ۲۱ میلیون بیت کوین نمی‌رسد. الان در حدود ۱۲ میلیون بیت کوین در گردش وجود دارد، بنابراین مجموع کل بیت کوین‌ها هرگز به بیش از ۲ برابر مقدار کنونی نخواهد رسید.

انگیزه تقدیر مدیریت

وقتی که در یک تیم پاداش مدیریت مبتنی بر احساس رضایت اعضا از نحوه مدیریت باشد، این ممکن است یک رفتار مدیریتی سازنده و تولیدکننده را به وجود آورد. بیش از این مجبور به تملق‌گویی مدیر خود نیست (که تاکنون تعیین‌کننده نهایی در مورد پاداش بود)، به جای آن شفافیت، گفتگو، صلاحیت، توانمندسازی، حمایت، قاطعیت و عدالت همه اینها به جایگاه منطقی خود در ساختار پاداش بر می‌گردند.

متذکر می‌شوم که ساختارمند کردن این امر ارتباطی به محبوبیت رهبری کننده ندارد و به راندمان در تیم مرتبط است.

نقطه عطفی جدید در پاداش

پس پیش‌بینی من برای پاداش در قالب یک خط باز قرار دارد، مشخص می‌کند که چه کسی چه چیزی دریافت می‌کند و چه کسی چه چیزی می‌بخشد و چرا آنها در مکان اولیه آن را به دست می‌آورند. پنهانکاری فراوانی در خصوص اضافه حقوق وجود دارد و بر مبنای افراد عمومی و روش حقوقی "PLC" تمام این موارد بر تشویق مالی استوار است و بر مبنای رفتار نیست. رفتار - نه اجرا - ما را به سمت نابسامانی مالی خواهد برد. اتهام تبعیض خدمات در واقع، حيله‌گری، قمار کردن، حرص و طمع و عملکردهای پنهانی است که با دیگر اشتباهات ساده لوحانه همراه شده است. اگر ما رفتاری درست داشته باشیم؛ کمبود مهارتی ما را در گذر از طوفانهای بن بست‌های اقتصادی جبران خواهد کرد.

پول بیشتر همیشه تضمین حس بهتر و یا زندگی بهتر نیست؛ بلکه ممکن است اثری معکوس داشته باشد. دوباره این رای‌گیری برای کمونیسیم در مورد حقوق و اضافه حقوق

نیست، این ایده‌ای برای راه بهتر است. روشی است برای دیدن انسانی که از پس طمع می‌آید و برای برگرداندن وجدان به انگیزش‌های کاری.

فصل ششم:

عملکرد مدیریت؟

عجله کنید، زمان روبه پایان است...

چرا روزها به صورت عدد هستند و به صورت حروف خوانده نمی‌شوند؟

"وودی آلن"

کارایی توسط اعداد، موفقیت توسط جدول ارزش دهی و اعتلا بر اساس جدول

مقیاس بندی انجام شده که توسط جداول مبسوط و مدون انجام می‌شود.

در جستجوی یافتن معنایی خارج از کار، ترجیح می‌دهیم راه سخت رو به ویرانی را

در پیش بگیریم، کارایی مدیریتی هم واژه با کارایی اصلی نیست (یعنی قابل سنجش نیست)

و فقط مانند یک توافق بین مدیر و اعضای آن تیم است.

این شبیه یک کارنامه برای بزرگسالان است. که به طور بالقوه باعث می‌شود افراد بزرگسال مانند کودکان عمل کنند. آنچه را که می‌خواهم انجام می‌دهم و کسی متوجه نمی‌شود؛ چه چیزی واقعاً اهمیت دارد.

در این راستا فرد تعداد زیادی از روزها را با عملکردی در حد متوسط سپری می‌کند، اما بر اساس روزهای اندکی که بطور اتفاقی عملکردی عالی و بالاتر از حد انتظار داشته است، درخواست پاداش (اضافه حقوق) می‌نماید.

ما در اینجا به یک روش جدید نیاز داریم و تا ده سال آتی آن را کشف خواهیم کرد. بیشتر به این علت که مردم سرکش می‌شوند و کتابهای منابع انسانی برای مدیریت اجرایی با خوشحالی به زباله دانی ریخته می‌شود.

سرنخ در همه جا وجود دارد که چرا این یک مدل شکست خورده است و مردم شروع به جستجو برای راههای جدید، اندازه‌گیری‌های جدید و ساختار جدید در اینجا کرده‌اند. "حالا ایده من، پری تیمز، در این زمینه که بر اساس اصل "اعتماد" بنا شده است را می‌خوانیم:

تصور کنید، که من به تیمی تحلیل‌گر پیوسته‌ام. من استخدام شده‌ام تا کمک کنم که ترکیبی از تحقیقات را به سمت بازاری جدید ببرم و راههای جدید برای بررسی محصولات پیشنهاد کنم. من حقوق بگیر هستم (قرارداد سه ماهه، بر اساس بازبینی عملکرد) اما از آنجا که من حقوق بازنشستگی، بیمه، اتومبیل و عضویت در باشگاه را دارم، ما توافق کرده‌ایم که به من صرفاً حقوق و هزینه سفر را بدهند.

فصل ششم - عملکرد مدیریت؟ / ۱۰۱

به من گفته شد که بخشی از یک تیم ۷ نفره خواهم بود که به سه مدیر برنامه بر اساس کاری که انجام می دهند گزارش می کنند: پژوهش و توسعه، خرید و فروش و واحد اجرایی. مربی و پردازشگر من جن است. من قبلاً با جن جلسات گفتگو بصورت آنلاین در مورد شغلم داشته‌ام. ما در مورد زمان شروع، محل کار و هفته اول کار توافق کرده‌ایم. جن بدون گذراندن آموزش رسمی مدیریت، از بحث‌هایمان چنین استنباط کرده که من فردی خوش فکرم؛ سپس ما فعالیت هفته را تعیین کردیم. به جای محول کردن همه وظایف به من، جن به آسانی من را به سرپرستی چند نفر گماشت. روز اول، رفتن به شرکت آسان است زیرا جن نرم افزاری را فرستاده که نقشه و راههای حمل و نقل عمومی و نیز کد من برای دسترسی به ساختمان را در بر دارد. از من خواسته خواهد شد که اسکن بیومتریک و اثر انگشت و اسکن عنبیه چشم را انجام دهم؛ سپس می‌توانم از آسانسور برای رفتن به طبقه ۱۱ استفاده کنم.

دفتر همان گونه است که انتظار داشتم، شبیه به یک کافی شاپ و یا رستوران خودمانی. لباس فرم شبیه لباس راحتی است و افراد از روشهای مختلفی برای ارتباط استفاده می‌کنند. سه نفر با عینک ویدئویی گفتگویی در خارج از کشور انجام می‌دهند و ۲ نفر هم با صفحه نمایش‌های تخت و دوربین متحرک اطلاعات را استخراج و یک نتیجه مناسب برای متقاضی فراهم می‌کنند. من میزی به عنوان میز کار ندارم، هیچکس ندارد. در عوض می‌توانم با کارت هوشمند مختص خود به سیستم شرکت متصل شوم که یک دسترسی سه بعدی جهت همکاری با سیستم شرکت به من خواهد داد.

بخش دوم گفتگو با بعضی از افراد کلیدی است که در طول پروژه‌ها با آنها کار می‌کنم. من می‌دانم که آنها چه کسانی هستند، زیرا شرکت پروفایل ویدئویی اطلاعات افراد را به من داده که در رابطه با چیزی که روی آن کار می‌کنند، مدام به روز رسانی می‌گردد.

سپس من با موردی جالب مواجه می‌شوم. آنها آرشیوی از مطالب قدیمی خواهند داشت که شرکت‌ها قبلاً بر طبق آن پیش می‌رفتند که یکی از آنها یک تفاهم‌نامه مدیریت اجرایی است و یک ویدئو از تصمیم‌گیرهای حساس پیرامون موضوعات مختلف. من آن را نگاه کردم تا جایی که به علت خندیدن زیاد نتوانستم ادامه دهم و در آن لحظه به یاد مسئولیت ارجاع داده شده به خودم افتادم: باید یک جمع‌بندی زنده از آنچه که وظیفه دارم در شرکت انجام دهم، تهیه کنم.

من ترکیبی از یک کلیپ و اینفوگرافیک کوتاه می‌سازم. وارد سیستم می‌شوم و پیام کوتاهی به همکارانم ارسال خواهد شد. به سرعت دو نفر از آنها متوجه می‌شوند که من حضور دارم و با قهوه و شیرینی برای خوشامدگویی به سمت من خواهند آمد. جن ورود من را با گروه در میان گذاشته بود و این نیک و شونا بودند که برای خوشامدگویی و صحبت به سمت آمدند. صحبت ما در مورد اولویت‌ها، محصولات کلیدی که روی آنها کار می‌کنیم و در نهایت در مورد تفاهم‌نامه‌ای که در موردش تصمیم می‌گیریم، خواهد بود. روشی که بر اساس آن کار خواهیم کرد عبارتست از:

۱. آنچه که از دیگران انتظار داریم را مشخص می‌کنیم.

۲. ما دلایلی برای بودن تیم ارائه می‌دهیم.

۳. انتظارات اخلاقی را مشخص می‌کنیم.

۴. ما بر روشی که یکدیگر را مطلع و آگاه نگه می‌داریم توافق می‌کنیم.

۵. در مورد به اشتراک گذاری یادگیری و ایده‌ها توافق می‌کنیم.

این ۵ مورد ساده ما را به شکل یک تیم نگه می‌دارد و ما از آنها در ارتباط با دیگر تامین‌کننده‌ها و دیگر بخش‌های شرکت استفاده خواهیم کرد. ما این موارد را به صورت یک ساختار و یا یک صورتجلسه مستند نمی‌کنیم، بلکه در یادداشت‌های همکاران در پروفایل مان قرار می‌دهیم و با به روز رسانی ویدئویی مابقی کار را انجام می‌دهیم. سپس بازخوردهای همکاران و امثال آنها پیرامون انتظارات‌شان گرفته می‌شود. پس اگر من آخرین موعد تحویل را از دست بدهم و یکی از تیم‌ها به تاخیر بیفتد، کمی عقب می‌افتم اما می‌توانم با در دست گرفتن موضوع تحقیقاتی که کسی درخواست نکرده، اما به کمک دیگران خواهد آمد آن را جبران کنم. این یک روش بسیار عالی برای تقدیر و به اشتراک گذاری نظرات موثر برای عملکرد افراد و راندمان نهایی آنها است.

ما اولین ملاقات تیم خود را تمام می‌کنیم و سپس من وارد سیستم می‌شوم تا مسئولیت‌های خود را در کانون تیم به روز کنم. من همچنین می‌توانم وارد شوم و کار را از این مرکز بپذیرم و بنابراین بخشی از کار را در دست گیرم که تازه در سیستم قرار داده شده است. بطور مثال مراسم رونمایی از یک محصول خاص. من قبلاً در این زمینه به کار گماشته شده‌ام و این روش منحصر بفرد من است. به محض انجام آن، با دو فرد جدید آشنا می‌شوم، یکی از توکیو و دیگری از مکزیکوسیتی. من قبلاً آنها را ملاقات نکرده‌ام. اما پروفایل ویدئوی آنها را بررسی کردم و طی دقایقی مراحل پنجگانه بالا را طی می‌کنم.

روز اول حسی از مولد بودن را القا می‌کند و بنابراین تمام چیزهایی که من در مورد روشهای این شرکت شنیده بودم که پیرامون افراد و به کمک تکنولوژی فعالیت می‌کند، سبب ایجاد امکان انجام روشهای پیچیده می‌شود. این حسی است که باید کار در فرد به وجود آورد. من یک پیام ویدئوی کوتاه داشتم از جن که اعلام کرد بسیار خوشحال است که من به این سرعت خود را هماهنگ کرده‌ام و اولین ملاقات برای بررسی و نظارت در هفته آینده را اعلام نمود تا یک مرور کوتاه بر پیشرفت من داشته باشد.

زمانی که پیامها و صحبت‌های جن ارسال می‌گردد، او در ژوهانسبورگ است. این امر به بهترین شیوه ممکن پیش می‌رود و او به طرز صحیحی بر کار من نظارت دارد. من حس می‌کنم که مورد حمایت هستم، حس آزادی دارم و از عملکرد این شرکت کاملاً استقبال می‌کنم. جای شگفتی نیست که این شرکت دارای جایزه بهترین تیم منابع انسانی در جهان است. با چنین روشهایی کار کردن بسیار آسان است.

نهایتاً:

بنابراین در این مدل ایده آلیستی اما ممکن برای کار (IMHO) ما قادریم افراد را به یکدیگر متصل کنیم و با آنها کار کنیم. تماس مدیریتی کم شده و به حداقل می‌رسد و به صورت مجموعه‌ای از روش‌های منابع انسانی که هم انسانی و هم خلاقانه است پیش می‌رود. انتقال آن به ساختار، تکنولوژی، خدمات مشتری، مرکز ارتباط، کار را به هرگونه‌ای ممکن می‌سازد. ممکن است شیوه‌هایی که شرکت‌ها کار را انجام می‌دهند متفاوت باشد اما ما می‌توانیم انتظاراتی که از سازمان‌ها و اشخاص داریم را مشخص کنیم: مدیران و صاحبان مشاغل، تیم و اعضای تیم.

فصل ششم - عملکرد مدیریت؟ / ۱۰۵

فن آوری ممکن است متفاوت باشد اما اصول ثابت است. به دور از قرارداد کلامی، که مردم هرگز دوباره به آن نمی‌نگرند؛ به دور از دفترچه راهنمای کارمندان که هیچوقت کارمندان آن را نمی‌خوانند مگر آنکه اتفاقی بیفتد که آن هم بسیار دیر است. به دور از پر کردن فرم‌ها و اهدافی که شباهت کمی به دنیای واقعی دارند. این بازگشتی به راه‌های ساده است، اما تکنولوژی قادر است با شدت کمتر اما رسمی‌تر آن را پی‌گیرد.

دیگر این مورد، مدیریت منابع انسانی خوانده نمی‌شود. این نقش من است که توسط افراد و نه مدیریت و منابع انسانی، هدایت می‌شود. همیشه زمانهایی وجود دارد که مسائل بر طبق نقشه پیش نمی‌روند و معمولاً منابع انسانی مسئول آن است که موارد پیش آمده را حل کند. قانون کار تغییر چندانی نکرده است اما روشهایی که افراد برای حل مشکلات محیط کاری در پیش گرفته‌اند، دستخوش تغییر شده است. حتی وکلا تبدیل به مشاورانی شده‌اند که در شرایط پیچیده‌تری خدمات خود را ارائه می‌دهند؛ در شرایطی که عدم حضور در مسابقه تبلیغاتی یک استثنا به شمار می‌رود.

سطح پابندی و درگیری مردم امروزه به مراتب بیشتر از گذشته است و به مردم کمک کرده تا احساس مالکیت واقعی را باز یابند. مردم حس می‌کنند که بخشی از یک مجموعه بزرگتر هستند و این امر معنای عمیق‌تری در کار و فعالیت منابع انسانی ایجاد می‌کند که آن را قادر می‌سازد که راکد نباشد و الهام بخش متخصصان به سمت توانمندی باشد. این امر در ۲۰۱۳ آغاز شد و مدتی به طول انجامید؛ اما چالش‌های بیشتری در کار و همچنین در زمان وجود دارد.

رؤیایی خام؟ امکاناتی متمایز؟ امیدوار باشیم که به سمت آن شیوه پیش می‌رود؟ اگر الان ۲۰۲۴ نیست و شما در حال خواندن این مقاله هستید، در اینصورت معتقدید که راه بهتری وجود دارد (که احتمالاً شبیه به این روش نیست) پس این شانس را دارید که بر روی تغییراتی که این اتفاق را رقم بزند، تاثیر بگذارید و یا حتی بهتر از این موارد. پیش بروید؛ من به شما شهادت می‌دهم.

فصل هفتم:

یادگیری، یادگیری، یادگیری، شما نمی‌توانید از آن اجتناب کنید، حتی اگر بخواهید

من یک دوره تندخوانی گذراندم و کتاب جنگ و صلح را خواندم. فقط فهمیدم که در روسیه رخ داده است.

"وودی آلن"

افزایش کارایی سازمان‌ها در گرو افزایش کارایی منابع انسانی است و افزایش کارایی منابع انسانی به آموزش و توسعه دانش و مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب برای کار کردن موفقیت آمیز بستگی دارد.

یادگیری یک تغییر دائمی در رفتار و یا الگوی رفتاری است که از تجربه‌ای ممتد ناشی می‌شود.

یادگیری را به طرق مختلف تعریف کرده‌اند. بنابراین یادگیری یک حالت روحی - روانی و جسمی موقت که ممکن است از روی نیاز و یا عوامل دیگر ایجاد گردد، نیست.

می‌خواهم قبل از اینکه این فصل را شروع کنم کمی با شما درباره یادگیری صحبت کنم و اینکه تئوری یادگیری و اصول یادگیری چیست؟
تئوریه‌ها و نظریه‌های متعددی در زمینه یادگیری ارائه شده است که مهمترین آنها عبارتند از:

۱- نظریه محرک و پاسخ

۲- مکتب گشتالت

۳- تئوری یادگیری اجتماعی

۴- نظریه آسان‌سازی

تئوری محرک و پاسخ که گاهی تحت عنوان تئوری و یا مکتب رفتارگرایان هم مطرح شده، نظر دانشمندانی است که یادگیری را ایجاد ارتباط بین یک محرک و یک پاسخ می‌دانند.

مکتب گشتالت تاکید بسیاری به کلی‌نگری دارد.

از مطالعه تئوریهای یادگیری می‌توان اصولی را تحت عنوان اصول یادگیری استخراج نمود که مهمترین آنها عبارتند از:

الف) اصل راهنمایی

کارکنانی که در دوره‌های آموزشی شرکت می‌کنند از همان ابتدای شروع دوره به راهنمایی و توجه نیاز دارند. این راهنمایی‌ها یادگیری از طریق آزمون و خطا را کاهش می‌دهد.

فصل هفتم- یادگیری، یادگیری، یادگیری، شما نمی‌توانید از آن اجتناب کنید... / ۱۰۹

ب) اصل معیارهای‌های عملکرد و آگاهی از نتایج کار

به نظر روانشناسان تربیتی انسانها زمانی بهتر یاد می‌گیرند که از نتایج یادگیری خود و هدف آن مطلع باشند لذا باید استانداردهای کاری خود (انتظارات سازمان) و کارشناسان آموزش آنها را از نتایج برنامه‌های آموزشی آگاه نمایند.

ج) اصل پاداش و پیگیری

اگر آموزش با پاداش و پیگیری به‌وسیله مربیان آموزشی باشد، مؤثرتر خواهد بود. پاداش می‌تواند بصورت حقوق و دستمزد، ترفیع یا روش‌های دیگر انجام پذیرد.

د) اصل انگیزش

برای ایجاد انگیزه یادگیری در شرکت کنندگان بایستی آنها را در برنامه‌ریزی، اجرا و حتی نحوه ارزشیابی دوره‌های آموزشی مشارکت داد و محتوای دوره‌های آموزشی را با شغل آنها مرتبط ساخت.

و) اصل انتقال:

بر اساس این اصل مسئولان و مدیران رده بالای سازمانی باید هر چه سریعتر امکان پیاده نمودن آموخته‌ها در دوره آموزشی را در محیط کار به‌وجود آورند. به گفته پری تیمز، من عاشق یادگیری هستم؛ این باعث می‌شود که در مسیرم به‌طور صحیح پیش بروم. اگر من در آن زمان مطالب جدید نمی‌آموختم، زمانم هدر رفته بود. شکی نیست که آنچه در افراد می‌بینید حاصل یادگیریشان است و از نظر من به کنجکاوی‌شان مربوط است، دسترسی به واقعیت، اطلاعات فرضیه‌ها و بررسی‌ها، باور و

پذیرش، ارزیابی و تکرار، ما را قادر می‌سازد که در طول تاریخ از نقاط ساده آغاز کنیم و به راه‌های عمیق‌تر برسیم و بر خود و آنچه که در اطرافمان وجود دارد تاثیر بگذاریم. ما تمدن را بر اساس یادگیری‌هایمان می‌سازیم و بسیاری از ما این حق اساسی را به کار می‌گیریم تا به عنوان فردی آزاد یاد بگیریم.

پس ما در اواخر قرن بیستم و آستانه ورود به قرن بیست و یکم خود را با حجمی از سرگشتگی‌ها مواجه می‌بینیم. ما چیزهای بسیاری آموختیم با این وجود بسیاری از چیزها را خراب کرده‌ایم. سیاره‌مان، زندگی طبیعی‌مان، خودمان و سیستم‌مان را خراب کردیم. جنگها، شکار غیرقانونی، کاهش منابع طبیعی و بحران اقتصادی. گمان می‌برید که عبور از دوره‌های رکود و رشد متعدد به عنوان مثال به ما مطالبی در مورد مدیریت مالی بیاموزد؟ این تنها یک جنبه است. به نظر می‌رسد که یادگیری ما هنوز هم ضعیف است. به طوری که برخی از روشهای ما که با اطمینان پیش‌بینی می‌کردیم کار نمی‌کنند. با خواندن آخرین کتاب مالکوم گلاذول، داوود و جالوت (پیروزی‌های بعید توسط حریف ضعیف در مقابل حریفی بسیار قوی‌تر)، او به ابعاد کوچکتر سیستم آموزشی در آمریکا اشاره کرده که کارآمد نیست. با بررسی بریتانیا می‌بینیم که جدول اطلاعات در خصوص خدمات بهداشت ملی کارآمد نیست. کنترل و آزادی در بازار مالی هم کارآمد نیستند.

بنابراین ما می‌آموزیم و از این آموخته‌ها استفاده می‌کنیم تا برای عملکرد بهتر پیش رویم. این شیوه‌ای است که باید باشد. به نظر می‌رسد گاهی می‌دانیم که باید بیشتر بیاموزیم اما آن را به تعویق می‌اندازیم تا به شیوه‌آزمون و خطا عمل کنیم، در این خصوص کتابی وجود دارد که همه این موارد را دربردارد. در هر حال باید بیاموزیم.

بهتر است نگاهی بیندازیم به یادگیری در سال ۲۰۱۳ که "پرفسور گری همل"^۱ در کتاب خود آن را شرح داد. من با این اصطلاح شروع می‌کنم. کار عاشقانه. دو کلمه‌ای که

۱ - اندیشه‌های گری همل: همل نام آورترین متفکر مدیریت در زمینه راهبرد و نوآوری است. همل مفاهیم فراوانی چون مزیت رقابتی، هدف راهبردی، آینده‌نگری صنعتی و انقلاب صنعتی را در حوزه مدیریت راهبردی مطرح کرده و مورد بحث قرار داده است. او معتقد است دوران پیشرفت که از پس جنبش نوزایی پدید آمد، در آغاز قرن بیست و یکم به پایان رسیده و دوران انقلاب آغاز شده است. دورانی که آینده، متفاوت از گذشته است. همل چالش پیش روی سازمانها را در این دوران، نوآفرینی کسب و کار می‌داند که مطمئن‌ترین راه ثروت آفرینی است. او اندیشه غیرمتعارف را اساس نوآفرینی غیرخطی در روزگاری می‌داند که آشفته و به شدت متغیر و غیرخطی است.

همل مدیران را به درهم کوبیدن الگوها و راهبردهای کهنه کسب و کار و پدیدآوردن الگوها و راهبردهای نوین فرا می‌خواند. برای این کار او معتقد است که مسئولیت پدیدآوردن راهبرد باید در سازمان به صورتی گسترده پخش شود و از اعضای مدیریت عالی به در آید. چرا که دگرگونی صرفاً از بالا آغاز نمی‌شود. همل به مدیران این خطر بزرگ را یادآور می‌شود که نباید آنچه را در حال دگرگونی است از دریچه چشم آنچه موجود است ببینند. پس باید خود را از جاذبه الگوهای کهن رها سازند و متفاوت ببینند. او به نوعی تخیل منضبط و اشراق آگاهانه و بصیرت درونی در برنامه‌های راهبردی معتقد است. در دوران انقلاب فرصت‌ها به سرعت نور می‌آیند و می‌روند. نادیده گرفتن این فرصت‌ها از دست دادن میلیاردها دلار ثروت است. بادهای تازه، دژهایی را درهم می‌کوبد که زمانی به حفاظت وضع موجود می‌پرداختند. درست به همان گونه که دوران عقل‌گرایی، اقتدار کلیسای مستقر را در امور دنیایی برهم زد. دوران انقلاب، اقتدار متصدیان صنعتی کنونی جهان را در امور بازرگانی برهم خواهد زد. شما می‌توانید این اوضاع و احوال را اقتصاد تازه یا اقتصاد دیجیتالی یا اقتصاد فراصنعتی به شمار آورید. البته روزگار کنونی روزگاری است پر از دگرگونی و آشوب. دورانی که در آن ناگهان ثروتها پدید می‌آیند و از دست می‌روند، چون دگرگونی هم دگرگون شده است. دیگر دگرگونی افزایشی به صورت خط مستقیم وجود ندارد. در قرن بیست و یکم دگرگونی حالت منقطع، ناگهانی و آشوبگرانه دارد. تنها در یک نسل، هزینه بازخوانی رمز ژن انسانی از چندین میلیون دلار به نزدیک صد دلار رسیده است. هزینه انبار کردن میلیونها داده اطلاعاتی از چندصد دلار به مبلغی ناچیز رسیده است. گردش سرمایه جهانی به صورت سیلابی خروشان درآمده که می‌تواند حاکمیت اقتصاد ملی را در هم فرو ریزد. اینترنت که حضوری پررنگ در همه جا دارد، مرزهای جغرافیایی را بی‌معنی کرده است. سرمایه داری کنونی همه آموزه‌های اعتقادی رقیب را در هم شکسته و مقررات زدایی و خصوصی سازی سرتاسر جهان را فرا گرفته است. هر دورانی آمیزه‌ای از نویدها و خطرهای خود را دارد و دوران انقلاب از این آمیزه بسیار دارد اما دلیلی وجود دارد که باید بیشتر امیدوار بود تا بیمناک؛ زیرا دوران انقلاب، فرصتی را به ما می‌نماید که هرگز در گذشته در برابر بشریت قرار نداشته است. افزایش طول عمر، چندین برابر شدن آسودگیهای مادی، فزونی دانش، رهیاب مریخ، سخنرانی از راه ویدئو، واقعیت مجازی، داروهای تغییرحالت و دروازه اینترنت. ماهر یک از رویاهای گذشته دور را به واقعیت رسانده‌ایم. به راستی شکاف میان آنچه می‌تواند در خیال بگنجد و آنچه می‌تواند به حقیقت

کنار هم قرار داده شده‌اند. کار = تلاش و به کارگیری عاشقانه = انگیزه بسیار قوی برای جذب افراد به سمت کسی یا چیزی است.

نوآفرینی مطمئن‌ترین راه برای آفریدن ثروت است. کارآفرینان ثروت را می‌آفرینند.

در اقتصاد نوین، شرکت‌هایی که ثروت می‌آفرینند حقیقتاً انقلابی هستند. در اقتصاد نوین،

بییوندد تاکنون چنین کوچک نبوده است. در دوران پیشرفت، آینده بهتر از گذشته بود و در دوران انقلاب آینده چیزی متفاوت از گذشته است و شاید به طور بیکران بهتر باشد. شما باید پیشگویی خود باشید. در دوران انقلاب، این دانش نیست که ثروت تازه می‌آفریند، بصیرت و درون بینی مقصد است. شما نمی‌توانید با نقشه‌های کهنه، سرزمین تازه را پیدا کنید. آینده باید آفریده شود. برای این کار شما باید نخست نظام کنونی باور خود را از خود دور کنید. یک خطر بزرگ آن است که آنچه در حال دگرگونی است از دریچه چشم آنچه موجود است دیده شود. دشواری آن است که آینده چیزی متفاوت از اکنون است. اگر شما از اندیشیدن متفاوت ناتوان باشید آینده همواره موجب شگفتی شما خواهد شد. نخستین گام پروردن بصیرت یک رخداد کسب و کار است. دومین گام آن است که شما بتوانید خود را از چنگال الگوی کسب و کار کنونی که به تخیل و وفاداری شما پنجه انداخته آزاد سازید. نوآفریدن پنداره کسب از این فرض آغاز می‌شود که تنها راه رهایی از فشار بی‌اندازه رقابت، پدید آوردن چنان الگوی کسب و کار است که از آنچه تاکنون آمده است متفاوت باشد و رقیبان سنتی را به تقلا وا دارد. نظم صنعتی تازه حاصل نوع تازه‌ای از نوآفرینی است، بر پایه جهشهایی از تخیل انسانی و نه افزایش آهسته شناخت علمی. در این نظم تازه، جایگاه سرمایه آغازین شخص تقریباً بی اثر است. نوآفرینان اغلب کار خود را با جیب خالی آغاز می‌کنند. چرخه کار چنین است: آتش، آتش، آتش، هدف‌گیری دوباره، آتش، آتش، آتش، دیگر وقتی برای آماده کردن در اختیار نیست. هدف پنداره کسب و کار به کلی تازه است. در این تلاش، نوآفرینان نه دانشمندند و نه مدیر فرآورده بلکه کارآفرینانی هستند که چارلز هندی آنان را کیمیاگران تازه می‌نامد یعنی افرادی که به تولید چیزی از هیچ چیز توانایی دارند. در دوران انقلاب نوآفریدن پنداره کسب و کار حدود برتری رقابتی را تعیین می‌کند. نوآفریدن پنداره کسب و کار ظرفیتی است برای از نوسنجیدن الگوهای کسب و کار کنونی به شیوه‌هایی که برای مشتریان ارزش تازه بیافریند، برای رقیبان شگفتیهای گستاخ پدید آورد و برای سرمایه‌گذاران ثروت تازه فراهم کند. بنابراین دوران انقلاب نیاز به افراد انقلابی دارد... -بله. اگر همانند نگهبان سازمان خود عمل می‌کنید، کار شما تمام است و هر دو در آخر بازنده هستید. اگر هنوز به صورت یک درباری عمل می‌کنید و در برابر پیشداوریهای مدیریت ارشد سازمان خم می‌شوید و دوباره آنچه آنان می‌خواهند بشنوند تلاش می‌کنید و زانوهایتان از شدت خم شدن پینه بسته‌اند، توقف کنید: شما خود و شرکت خود را از آینده‌ای که دارای ارزش بسیار است بی بهره می‌سازید. نوآفرینی قانون شکن و ثروت آفرین از درون برنامه‌ریزی سازمانی پدیدار نمی‌شود. نوآفرینی از پیروزی ناسازگاریها به دست می‌آید. انقلاب صنعت یک نوآفرینی ادراکی است. این انقلاب از ذهن و روح یک ناراضی، یک رویابین، یک باهوش سبک مغز پدید می‌آید نه یک دانای عینکی یا برنامه‌ریز خوش پوش.

فصل هفتم - یادگیری، یادگیری، یادگیری، شما نمی‌توانید از آن اجتناب کنید... / ۱۱۳

سرمایه‌گذاران به ناظر و مباشر نیاز ندارند. آنان به جست‌وجوی قهرمانان کارآفرین هستند. کارآفرینان با چالش پدیدآوردن ثروت تازه خود را سرگرم می‌سازند. برای پدیدآوردن ثروت تازه شما باید نوآفرینی کنید، به راههایی که رقیبان شما آشنا نیستند و یا نمی‌توانند. انقلابیون صنعت در کسب و کاری هستند که ثروت جدید می‌آفرینند. در درون نوآفرینی پنداره کسب و کار، ظرفیت آفریدن راهبردهای ثروت آفرین نهفته است و حال این سوال مطرح می‌شود که این چرخ نوآوری چگونه می‌چرخد؟ تخیل کنید، طراحی کنید، آزمایش کنید، ارزیابی کنید و در مقیاس مناسب آن اندیشه را به اجرا درآورید. بخت شما در آفریدن ثروت تازه به طور مستقیم به شمار اندیشه‌هایی که پرورش می‌دهید و به شمار آزمایش‌هایی که آغاز می‌کنید بستگی دارد. من معتقدم جمع‌وجور کردن راهبردهای بزرگ و باشکوه در برج بلند شرکت، زحمتی بیهوده در دوران انقلاب است. این بدان معنی نیست که مدیریت عالی در سازمان پدیده‌ای بی‌ربط است اما وظیفه مدیریت عالی پدیدآوردن راهبردها نیست، وظیفه او برپاداشتن سازمانی است که برای تخم‌افشانی پیوسته در قلمرو پندارهای کسب و کار تازه توانایی داشته باشد. یاری مدیریت ارشد در طراحی زمینه است نه در پدیدآوردن محتوا. نقش او عملیاتی کردن دستورهای طراحی برای آفریدن سازمانی به شدت نوآفرین است. برخی وقت زیادی صرف پدیدآوردن راهبرد می‌کنند و نه صرف آفریدن پیش‌شرط‌هایی که از درون آنها راهبردهای ثروت آفرینی پدیدار می‌گردند. اگر مدیریت ارشد راهبردهای انقلابی می‌خواهد باید یاد بگیرد که به صداهای انقلابی گوش دهد. در بیشتر شرکتها، فراهم آوردن راهبرد در قلمرو اختیار افراد قدیمی قرار دارد. چیزی که نیاز است گردآمدن

گروهی از سالخوردگان هوشمند یا دسته‌ای از برنامه‌ریزان نیست بلکه ریشه‌ای اصلی است که ژرف در درون سازمان فرد رود. به بیان ساده بدون صداهای تازه در گفت‌وگوهای تیم راهبرد، بخت پدیدآمدن انقلاب در صنعت به صفر می‌رسد. مدیریت ارشد باید به نظر جوانان یا به سخن درست‌تر آنانی که از دیدگاهی تازه برخوردارند سهمی عمده اعطا کند. خنده‌دار است که جوانان که بیشترین سهم عاطفی را در ساخت آینده دارند به احتمال زیاد از یاری دادن به فرایند پدیدآوردن راهبرد محروم باشند. اگر می‌خواهید نزدیک به آینده باشید به سخن کسی گوش دهید که هم اکنون در آینده زندگی می‌کند.

آیا این دگرگونی در سازمان از بالا آغاز می‌شود؟

چه سخن بی‌معنی و پوچی. در کجا انقلاب به دست شاهان صورت گرفته است. چه زمانی دیده شده است که انقلاب از پادشاهان آغاز شود. آیا ماندلا، گاندی و لوتر کینگ از قدرت سیاسی برخوردار بودند؟ نه، این عشق و شوق بود نه قدرت که به آنان اجازه داد تا به چنان کاری دست بزنند. اصولاً نظامهای اجتماعی پیچیده و بزرگ، مانند یک شرکت، از بالا دگرگون نمی‌شوند. برای آنکه نوآفرینی پنداره کسب و کار شکوفا شود مسئولیت پدیدآوردن راهبرد باید به صورتی گسترده پخش شود. مدیریت عالی باید انحصار پدیدآوردن راهبرد را از میان بردارد.

وی معتقد است که هر شرکتی از چهار الگوی مشخص تشکیل شده است که عبارتند از عملیاتی، کسب و کار، ذهنی و سیاسی. الگوی عملیاتی در پایین‌نگاره شامل کاری

است که کارکنان به طور واقعی هر روز انجام می‌دهند. الگوی کسب و کار همه تصمیم‌های آگاهانه و ناآگاهانه شرکت را درباره اجرای گوناگون پنداره کسب و کار شامل می‌شود. الگوی ذهنی همه باورهایی را که افراد درباره کامیابی در شرکت دارند دربر می‌گیرد. الگوی سیاسی به شیوه توزیع قدرت در سراسر سازمان به ویژه در توزیع آن برای اعمال الگوهای ذهنی اشاره دارد.

ردیف بودن کامل این الگوها از عملیاتی تا سیاسی، فرصت نوآفرینی را از بین می‌برد زیرا اجازه پدید آوردن جویبار اختلاف عقیده را نمی‌دهد. راهی برای نوآفرینی کسب و کار وجود ندارد مگر اینکه شما بتوانید نخست الگوی ذهنی شرکت خود را از حالت مرده به حرکت در آورید. شما باید یاری دهید تا یک سلسله مراتب از تخیل برپا شود که در آن سهم هر فرد در تعیین راهبرد و نوآفرینی تابعی از تخیل و شوق و هیجان او باشد نه از مقام یا قدرت سیاسی او.

از نظر حامل بزرگ‌تر بودن یک شرکت نسبتی با سودآورتر بودن آن ندارد که توقع داشته باشیم بزرگ‌تر بودن یک شرکت آن را سودآورتر می‌سازد. اندازه شرکت و تخیلی که راهبردهای ثروت آفرین تازه پدید می‌آورد با هم همبستگی ندارند. بی‌گمان اندازه، امتیازهایی را پدید می‌آورد. مقیاس تولید می‌تواند صرفه جویی را به چندین راه به پیش براند: بهره برداری بهتر از کارخانه، قدرت خرید کلان‌تر، قدرت تحمیل انضباط قیمت در سراسر صنعت و بسیاری دیگر از زمینه‌ها. اما در روزگار انقلاب، آن امتیازها اغلب با دشواریهایی که پدید می‌آید خنثی می‌شود. نبود نرمش، جدال داخلی و سستی. مایکل دل در سال ۱۹۹۹ شرکتی را با ارزش بازار دوبرابر بزرگ‌ترین شرکت خودروسازی

آمریکا رهبری کرده است. البته این سخن نیز نادرست است که اندازه و بزرگی دشمن نوآفرینی است. یک واحد کسب و کار چه در حجم یک میلیون و یا ۱۰ میلیارد دلار باشد به طور نوعی تنها یک الگوی کسب و کار به شمار می‌آید. این تعهد و الزام به اتحاد در پیوند به آن الگوی کسب و کار است که نوآفرینی را منع می‌کند نه حجم و اندازه خود کسب و کار.

چند نفر از ما و یا سرگروه‌های ما با عشق در کار انگیزه می‌یابند؟ عشق به همه آن چیزی که انجام می‌دهند و نه فقط یک عبارت پرزرق و برق؟ آیا آنها مسیر شغلی را انتخاب کرده‌اند و یا برایشان انتخاب شده است؟ لازم است که یک نفر ما را مدیریت کند؟ بله. چگونگی انجام آن و نحوه انتخاب آن، یک مسئولیت سنگین بر عهده همه ما می‌گذارد. پرسش گری هامل را یادآوری می‌کنم: چه کسی زمانی که در مدرسه بود در جواب این سوال که: آیا می‌خواهد مدیر شود؟ پاسخ مثبت داد؟ هیچکس نمی‌خواهد.

بهرتر است با آن روبرو شویم، ممکن است شما بخواهید که یک وکیل، یک حسابدار، یک کارمند فروش و یا یک بانکدار شوید. رهبر و یک مدیر؟ این موارد به طور عمده وقتی که به سرکار می‌روید به وفور اتفاق می‌افتد. حال هیچ چیز اشتباهی در خصوص عدم تمایل به رهبری یا مدیریت در مدرسه وجود ندارد.

وقتی که وارد محیط کار می‌شویم، با افراد سطح بالای دانشگاهی که قصد آموزش به ما را دارند روبرو نیستیم در عوض با افرادی سروکار داریم که قصد مدیریت و هدایت ما را دارند و در نظر ما معمولاً اینکار را به طرز ناخوشایندی انجام می‌دهند و منظور من از ناخوشایندی این است که تفاوت‌هایی در نظر غریزی ما در درست بودن مدیریت یا رهبری با

فصل هفتم - یادگیری، یادگیری، یادگیری، شما نمی‌توانید از آن اجتناب کنید... / ۱۱۷

آنچه انجام می‌شود، وجود دارد. اما این مساله وجود دارد که ما در سال ۲۰۱۶ قرار داریم و هنوز بحث‌های فراوانی در خصوص نوع درست مدیریت و رهبری وجود دارد.

پس تعجبی نیست که ما خود را به عنوان متخصصان یادگیری و منابع انسانی در تلاش برای یافتن آموزش صحیح، روشنگری و ساختارهای غنی سازی بیابیم که به مردم آموزش دهیم که رهبری مناسب چیست؟ لطفاً اجازه ندهید دو دستگی بیشتری بین دو نظم موجود و نیز مابین مشاوران و رهبران گروه ایجاد شود. ما در مورد موضوع کلیدی زیر صحبت می‌کنیم که عبارتست از: داشتن مسئولیت برای رفاه، عملکرد و توانمند سازی دیگران برای انجام وظایف‌شان و رسیدن به اهداف و ارزشهای سازمان.

"سیمون سینک"^۱ معتقد است که شجاع بودن رهبر امکان دستیابی به موفقیت را برای سایرین فراهم می‌کند.

من بیشتر از این، در مفاهیم فوق عمیق نمی‌شوم چرا که تفاوت‌های تفسیری، تجربی و فلسفی در این زمینه وجود دارد.

۱ - سیمون سینک: "باورها" تنها منشا موفقیت در تجارت هستند. وی نظریه‌ای به عنوان دایره طلایی را مطرح کرده است. وی تاکید دارد که در این مسیر فکری اولین سؤالی که افراد بزرگ مطرح می‌کنند چرایی انجام کار، انگیزه و باورشان برای تحقق آن است. فرد بزرگ از درون به بیرون نگاه می‌کند، بدین معنا که به دنبال معرفی کالای خود نیست، زیرا می‌داند مردم کالای وی را نمی‌خرند بلکه در ابتدا آنها به دنبال دلیل تولید آن کالا هستند. برای مردم مهم نیست که چه کاری می‌کنید، بلکه برای آنها مهم است که چرا آن کار را می‌کنید. سینک هدف تجارت را تجارت کردن با افرادی می‌داند که با باورهای تولید کننده موفق همسو هستند و لذا در اینجا "نیاز" هیچ معنایی در روند تجارت ندارد و تنها باور است که مهم می‌باشد. سینک عنوان می‌کند که در خصوص ویژگیهای محصول صحبت نکنید، بلکه در خصوص باورتان برای تولید محصول بگویید و در واقع با «چرا» یی تولید محصول شروع کنید.

مدیریت و رهبری برای موفقیت سازمانی، اجتماعی و فردی بسیار اساسی است به گونه‌ای که صنعت، تئوری، تحقیق، مدلها، آموزش پیرامون محتوای مدیریت و رهبری وجود دارد که ما را تحریک می‌کند که همچنان خود را در این موقعیت بیابیم. این به اندازه کافی خوب نیست.

با توجه به نمونه‌های عالی از مدیریت و رهبری درخشان، الهام بخش و خلاقانه مانند کار "پیتر دراگر"، عملکرد "نلسون ماندلا"^۱ (مبارزه علیه تبعیض نژادی) و معنویت "مارتین لوتر کینگ" و آنچه ما در ارتش، صنعت و اجتماع می‌بینیم، همچنان به اندازه کافی خوب نیستند.

همگی مثالهایی از اتفاقات بد مدیریتی و رهبری و شکست آنها است. به این دلیل لازم است به طور جدی مورد بررسی قرار بگیرند. شکست لغتی است که دوست ندارم به راحتی و زیاد از آن استفاده کنم اما در مورد رهبری و مدیریت به شدت به قول "گری هامل"^۲ این امر یک هجوم انفجاری است.

۱ - "نلسون ماندلا" به دلیل مبارزه با آپارتاید از محبوبیت جهانی برخوردار است. این شهرت به قدری گسترده است که در پی اعلام «بحرانی» بودن شرایط جسمانی ماندلا، همه نگاه‌ها متوجه آفریقای جنوبی شد و متعاقب آن، صدها خبرنگار از چهار گوشه جهان به سمت بیمارستان «پرتوریا» هجوم آوردند تا وضعیت وی را لحظه به لحظه به رسانه‌های پنج قاره جهان گزارش کنند. اما اگر توده‌های آفریقایی و سایر ملل نسبت به ماندلا ابراز ارادت می‌کنند و بیماری وی آنها را دچار حزن و اندوه کرده، امری کاملاً طبیعی است چرا که این رهبر متعلق به آنها و همه آزادگان و آزادیخواهان جهان است.

۲ - گری هامل در کتاب "What Matters Now" می‌گوید: کتابی که در سال ۲۰۱۲م. چاپ و منتشر شد. سرنوشت بسیاری از سازمان‌ها را تغییر خواهد داد و خاطر بسیاری از مدیران را آشفته خواهد کرد. چرا که گری هامل اساس سازمان‌های امروزی را زیر سؤال می‌برد. از پایه و بنیان سازمان‌های آینده

فصل هفتم - یادگیری، یادگیری، یادگیری، شما نمی‌توانید از آن اجتناب کنید... / ۱۱۹

سرزنش سیستم، سرزنش منیت، سرزنش فساد، سرزنش انرژی جاری، سرزنش یادگیری ناکافی، سرزنش والدین. سرزنش در اینجا بی‌معنا است همانطور که اغلب هرجایی همینطور است.

اما هنوز امید وجود دارد. من آدم بسیار خوشبینی هستم. امید کجا است؟ امید چیست؟ چگونه آن را رده‌بندی می‌کنیم؟ چه زمانی، بهترین زمان برای آغاز است؟ چه کسی برای ایجاد آن اقدام می‌کند؟

ما قبلاً افق‌های دروغینی از امید را تجربه کردیم، آیا اینگونه نیست؟ شاید من زیادی خوشبین باشم؛ اما در مجموع چندان ساده نیستم، بیایید با تحقیقات مثبت آغاز کنیم.

رهبران واقعی "CIPD" آنچه مورد شک ما است را تأیید می‌کنند. با وجود تلاش برای رسیدن به راه حل، منابع انسانی بخشی از مشکل فعلی است. همچنان مشکل بزرگتر، سیستماتیک‌تر و پیچیده‌تر است.

در اینجا پیش‌بینی‌های من در مورد مهارت رهبران و مدیران و آنچه که بیشتر سازمانها و افراد به آن نیاز دارند، ارائه خواهد شد. اما قبل از آن، بهتر است بگویم که این یک فهرست پیش‌بینی معمولی نیست:

- اطلاعات زیاد؛ تجزیه و تحلیل، نوروساینس، رهبری خدمتگزار.

- هیچ کدام از اینها نیست و همه آنها است.

خبر می‌دهد؛ سازمان‌هایی که هر یک از افراد، دسته چک شرکت را دارند تا به میل و سلیقه خود خرج کنند، نیروهای سازمان را استخدام کنند، ترفیع دهند، پاداش بدهند و اخراج کنند.

- اینجا جایی است که من فکر می‌کنم آموزش حرفه‌ای می‌تواند نتیجه مهمی بر پیشرفت رهبری و مدیریت بگذارد.

- روش قابل پیش‌بینی: رهبری اجتماعی، درک ساختار یک تجارت اجتماعی تر با استفاده از فن آوری اجتماعی و یادگیری اجتماعی.

چگونه رهبری اجتماعی به ما کمک می‌کند؟

- رهبران با احساسات نیروی کارشان هماهنگ هستند؛

- رهبران از نوآوری در بین نیروی کار خود آگاه هستند؛

- رهبران مطلع هستند که نیروی کارشان در زمینه تبیین چشم‌انداز، ارتباطات و فراگیری چه نیازهایی دارند.

ارتباطات؛ فراگیری

- رهبران افرادی هستند که می‌دانند بخشی از یک مجموعه بزرگ هستند و خودشان بزرگترین عضو گروه نیستند.

- رهبران افرادی هستند که با همراهی تیم خود وارد رقابت می‌شود تا به نتایج فراتر از حد انتظار دست یابند. (رهبری یعنی رسیدن به اهداف با کمک و به وسیله دیگران)

- رهبران افرادی هستند که بیش از آنچه خواسته شده و مورد تقاضا است خروجی دارند؛

- رهبران افرادی هستند که با یکدیگر جنگ ندارند، آنها به عنوان ابداع‌کنندگان نقاط مثبت درون سازمان شناخته می‌شوند.

فصل هفتم- یادگیری، یادگیری، یادگیری، شما نمی‌توانید از آن اجتناب کنید... / ۱۲۱

- رهبران افرادی هستند که خودشان توسط نیروی کار درک می‌شوند و باورشان دارند.

- رهبران به کالایی بسیار حیاتی نیاز دارند که از ابتدای صنعتی شدن مان کم‌رنگ شده است: اعتماد.

آنها این امر را تنها از طریق بیشتر پذیرا بودن و تنظیم به‌دست می‌آورند. به گونه‌ای با افرادشان در ارتباط هستند که در گذشته قابل تصور نبود. از طریق ساختار مدیریتی جدید، رهبران می‌توانند مشهور شوند.

در اینجا مورد دیگر مربوط به آموزش حرفه‌ای است که می‌تواند برای رهبران مورد استفاده قرار گیرد و به آنها کمک کند تا پادشاه مدیریت تضادها باشند. ارتباط و همکاری وجود دارد اما به شدت محافظ‌فردیت و تفاوت‌های فردی است. سنتی اما رادیکال است. آنها فرهنگ را در مرکزیت خود قرار می‌دهند. این مهمترین مساله برای آنها است.

فرهنگ، استراتژی را از بین می‌برد.

با صرف زمان بر روی فرهنگ خود می‌بینید که بسیار جالب و جذاب است و استراتژی شما مانند یک محرک غیرقانونی قرار می‌گیرد.

اگر فرهنگ شما بی‌ارزش باشد دیگر مهم نیست چه میزان محصول شما جذاب است و یا نگرش مدیر اجرایی شما تا چه حد خوب است. در این صورت شما یک سازمان مختل شده دارید. ارزش فرهنگ از مدیر و خط تولید شما بیشتر است. مجموعه‌ای از هر فرد است. مطمئناً برخی افراد مهم‌تر می‌توانند به طور مشخصی بر فرهنگ شما اثر بگذارند.

به ویژه مدیر اجرایی و تیم ارشد رهبری. بنابراین رفتار مخرب آنها، بی‌انرژی بودن آنها، سلامت آنها، تحریک‌پذیری آنها، متعهد بودنشان، با فکر بودنشان، قاطع و ملاحظه‌کارانه بودن آنها تاثیر فراوانی بر فرهنگ شما دارد.

معماران فرهنگی - عبارتی از "باب واگنر"

نقش رهبر این است که رهبران بیشتری را ایجاد کند. در کنار دیگر موارد این موضوع بسیار مهم است که در افراد حس مسئولیت‌پذیری ایجاد کنیم، سپس خواهید دید که همه چیز شکل حرفه‌ای و کنترل شده‌ای به خود خواهد گرفت.

مدیران به افسران آموزش می‌دهند. ما می‌خواهیم رهبرانمان را قوی، سرحال، انعطاف‌پذیر، قاطع، مصمم بینیم. اما نمی‌خواهیم بدانیم که آنها آمده‌اند و مطلب دیگری نمانده که بیاموزند. این تکبر است. ممکن است آنها نخواهند که به مدرسه بازرگانی بروند و دوره‌هایی را بگذارند اما اینجا نشان داده می‌شود که آموزش در قرن ۲۱ چگونه عمل می‌کند، "IMHO" آموزش داده می‌شود. رهبری که می‌آموزد رهبری است که خود را هماهنگ می‌سازد، این بسیار متفاوت‌تر از آن چیزی است که به نظر می‌رسد. کسی که تقسیم می‌کند، کسی که افراد را برای آموزش پیش می‌برد، کسی که با هوشمندی از تجربیات استفاده می‌کند و ریسک را بر اساس بروکراسی و نه علاقه شخصی هدایت می‌کند.

پس بگذارید این موارد را جمع بندی کنیم. برای طراحی یک برنامه آموزشی، آیا

دوست دارید که سلايق رهبران را مدنظر قرار دهید؟

این برداشت من از ساختار/رویکرد است:

۱- آموزش ۲۰۰ (به روز شده). فکر می‌کنید می‌توانید یاد بگیرید؟ آیا فکر می‌کنید به آموزش بیشتری نیاز ندارید؟ بیشتر بیندیشید. آموختن به تنهایی با توجه به مطالب زیاد برای آموزش کار آسانی نیست. شما به کمک نیاز دارید و افراد مشتاقند که به شما کمک کنند. یادگیری گروهی مفرح است و مزایایی ایجاد می‌کند، ایجاد تعلق خاطر می‌کند و فضاهایی برای آموزش گروهی ایجاد کنیم. موفقیت شما توسط ارزشها و نتایج اقتصادی شما اندازه‌گیری می‌شود. همچنان زمانی برای یادگیری ندارید؟

۲- سرمایه اجتماعی. این تجارت اجتماعی را از طریق یادگیری اجتماعی با استفاده از تکنولوژی‌های اجتماعی و در مجموع بهبود کیفیتی توان ایجاد کرد. انرژی تولید شده؛ روشن بینی به اشتراک گذاشته شده؛ و خرد (هوشمندی) ایجاد شده است.

۳- اعتماد به دست آمده، شکننده و حیاتی است. با یادگیری بیشتر، به اشتراک گذاری بیشتر؛ معاشرت با افراد معتمد، اعتمادسازی می‌کنیم.

۴- فرهنگ پادشاه است. محتوا پادشاهی است. هر کس یک معمار فرهنگی است. رفتارهای شما فرهنگ‌تان را می‌سازند و نه پوسته‌های پرزرق و برق.

۵- رهبری یک ورزش تیمی است. در غیر این صورت شما صرفاً یک متخصص هستید. انتخابتان را انجام دهید و دیگران را وادارید تا به انتخاب شما کمک کنند. ما به متخصصان نیاز داریم. ما نیاز به رهبرانی نداریم که نمی‌خواهند آنجا باشند.

شما به عنوان یک رهبر انتخاب شده و حقوق می‌گیرید نه به این علت که بهترین گزینه‌اید؛ زیرا دورنمایی مشخص در ذهن دارید. از تمام قدرت ذهنی و شجاعت خود برای برآورده سازی هدفی والا به کمک افراد استفاده می‌کنید.

رهبر رنسانس در تمام زمینه‌ها متخصص نیست، اما شاید کسی است که فهمیده است چطور بیاموزد. تسهیلات یادگیری برای توانمند سازی و امکان ادامه راه وجود دارد.

و این فقط در مورد رهبری و مدیریت است. چیزی که حس می‌کنم تا سال ۲۰۲۵ کاهش می‌یابد. ما متخصصان بیشتر و مدیران کمتری را خواهیم دید. ما بیشتر خود-مدیریتی را می‌بینیم و کمتر شاهد فشار بر نیروی کار هستیم. ما می‌بینیم که افراد نسبت به نقش‌های مدیریتی رویکرد مهارت‌گونه پیدا می‌کنند و از انجام مدیریت یکنواخت فاصله می‌گیرند.

به منظور جدا شدن از این شیوه مدیریت نیاز است که بدانیم چطور می‌توانیم بدون آن پیش برویم و یا از گستره‌های محدودتر شیوه‌های مدیریتی استفاده کنیم. آیا مدیران میانی نفرین دنیای مدرن هستند؟ نه. من یکی از آنها را برای بیشتر دوران کاری خود بوده‌ام و هیچگاه به دلیل قرار داشتن در آن نقش ایجاد آسیب نکردم. اما به همان میزان هم ترجیح می‌دادم بعضی از پروسه‌های انعطاف‌ناپذیر را با شیوه‌هایی از مدیریت که توانمندسازی بیشتری داشتند، عوض می‌کردم. من باید درون یک سیستم کار می‌کردم. اما آن را به چند قسمت تبدیل کردم و تمام بخشها را در ارتباط با هم قرار دادم. این کار برای من از آنچه که باید، سخت‌تر بود و این مسئله خطا به نظر می‌رسد.

فصل هفتم- یادگیری، یادگیری، یادگیری، شما نمی‌توانید از آن اجتناب کنید... / ۱۲۵

پس تعداد کمتری مدیران واسطه و تعداد بیشتری متخصصان فناوری، مشاوران و معماران فرهنگی مورد نیاز است هستند، از نظر فنی متخصص تر هستند، مشاوره‌های گوناگون می‌دهند، معماران فرهنگی هستند. تحرک و پویایی بیشتری سیالیت بیشتر و استقرار هدفمندی پیرامون نقش‌ها وجود دارد. سلسله مراتب کمتر و تشویق افراد برای نتیجه محوری برای نشان دادن شایستگی و تخصص است.

آموزش برای انجام این کار به ما کمک می‌کند. به ما یاد نمی‌دهد که چگونه به سیستم عادت کنیم بلکه بیشتر می‌آموزد که چطور آن را تفکیک و بازآفرینی کنیم و ایجاد مالکیت برای ما، مشتری‌انمان، رهبرانمان و جامعه‌مان است.

آموزش همیشه در جریان است. آموزش قابل محدود شدن نیست. من این موضوع را قبلاً در آوریل ۲۰۱۲ گفته‌ام. آموزش مانند یک لیست آهنگ است و یک قطعه و یا آلبوم کامل نیست. آموزش حتی می‌تواند یک اتفاق قابل انقضا باشد وقتی که ما می‌آموزیم و سپس دیگر به آموخته‌هایمان نیازی نداریم. یادگیری باید در زمان باشد و باید با دیگر اجزا در نظر گرفته شود بر اساس آنچه مارتین اسلومان آن را یادگیرنده فهمیم نامیده است شبیه به مشتری فهمیم و دقیقاً مانند آن است.

قدرت یادگیری در به اشتراک گذاری است و ما شاهد برگزاری "MOOC" (واحد گسترده آنلاین) هستیم که توسط موسسات دانشگاهی بنام اجرا می‌شود و به وسیله هر برنامه آموزشی که در سایت یوتیوب و یا وی‌م‌و قرار داده می‌شوند، توسط هر مؤسسه مجازی که توسط شرکت‌های بزرگ پایه‌گذاری شده است، توسط برنامه "هر کودک

یک لپ‌تاپ "۱" نیکلاس نگر و پونته"، توسط هر توثیت به یک لینک جذاب و توسط هر وبلاگ منابع انسانی که از طریق کتاب و یا روشهای دیگر نمایش داده می‌شود. ما به زودی قادریم به طور مثبتی با آنچه آموخته‌ایم تجارت کنیم و حتی بیشتر از آن را انجام دهیم و یادگیری و آموزش را جزء سرمایه شرکت سازیم و تنها به صورت نتیجه‌محور عمل نکنیم. الان زمان آموزش و رشد ایجاد رنسانس کاری می‌باشد. در غیراینصورت ده سال آتی دوران تیره‌ای برای کار خواهد بود.

۱ - جریان پروژه "هر کودک یک لپ‌تاپ" بوده باشید این پروژه که توسط گروهی از دانشمندان به نام OLPC راه‌اندازی شده هدف خود را فراهم کردن یک کامپیوتر قابل حمل ابتکاری برای کودکان فقیر در سراسر جهان اعلام نموده است. اگرچه از ابتدای تشکیل این گروه حرف و حدیث‌های فراوانی عنوان شده که به عقیده مخالفان، کشورهای در حال توسعه نیاز به غذا، سوادآموزی و... دارند، نه لپ‌تاپ آن هم برای کودکان! این افراد معتقدند که این پروژه از ابتدا محکوم به فنا بوده است. ولی پروژه OLPC همچنان به کار خود ادامه می‌دهد و امسال هم مدیران آنها از جمله نیکلاس نگر و پونته بنیانگذار طرح OLPC در نمایشگاه CES حضور داشت و آنها که تحت تاثیر تنوع گسترده و هزینه پایین تبلت‌ها شدند تصمیمات جدیدی در مورد این طرح اعلام نمودند آنها که به هدف خرید قطعات ارزان قیمت و کم مصرف برای کشورهای در حال توسعه راهی لاس وگاس شده بودند. گروه OLPC به تازگی کامپیوتری را ساخته‌اند که می‌تواند به تبلت تبدیل گردد، اما برنامه آنها برای سال ۲۰۱۲ ارائه یک دستگاه مجزاست. تیم فعال در این پروژه تصمیم دارند تا سال ۲۰۱۲ دستگاهی مجزا را به مردم کشورهای در حال توسعه ارائه کنند. گروه OLPC بزرگترین چالش خود را در ارائه و توزیع این لپ‌تاپ‌ها کاهش مصرف برق آنها می‌داند (بین ۱۰ تا ۱۲ ساعت)

فصل هشتم:

خروجی و یا اخراجی از سیستم وجود ندارد

زمان، روشی طبیعی برای جلوگیری از رخداد همه اتفاقات در آن واحد است.

"وودی آلن"

همه چیزهای خوب به پایان می‌رسند. بنابراین در این کتاب ما از استخدام، پاداش،

عملکرد و آموزش پیش رفتیم و حالا در حال اتمام این مسیر هستیم.

خروج اغلب ناراحت کننده است، از دست رفتن قطعه‌ای از پازل منابع انسانی. چه

به صورت استعفا و چه اخراج. یک شغل برای زندگی مربوط به زمانی بود که وفاداری

دوجانبه وجود داشت. که در سال ۱۹۵۰ تبلیغ برتر جهان بود. اختلافات صنعتی؛ پیشرفت

"من" اقتصاد؛ کلاهبرداری شرکتی و ظهور شرکت‌های بزرگ، رونق و رکود اقتصاد به

این مسئله پایان داد.

این یک تصویر بسیار متفاوت از کار پس از جنگ است. مردم هنوز هم به افراد وفادارند. خود من در طول ۲۵ سال ۲ کارفرما داشتم تا زمانیکه شرکت خود را تاسیس کردم.

با این وجود نیازی نیست که خروج به این نحو باشد. هیچ دلیل خاصی وجود ندارد که نوع حق آب و گل همیشه اعمال می‌شود. خروج موقعیتی، کمی شبیه به مدل مشاوره است اما برای کارکنان غیر مشاور به کار می‌رود. شاید لازم باشد اقدامات این‌چنینی بیشتر انجام شود تا کارکنان سپاس و تقدیر بیشتری نسبت به کارفرمای خود نشان دهند.

به نظر می‌رسد که ما در مورد قرارداد به مانند تمرین مراسم ازدواج فکر کنیم - در عین حال همه ما می‌دانیم که می‌تواند به سرانجام نرسد و من در مورد بی‌بند و باری حرفه‌ای در اینجا صحبت نمی‌کنم؛ فقط احساسی که به افراد برای ایجاد دین وجود دارد، افراد خود را زیر بار قرض می‌برند و زمان زیادی را صرف عوض کردن شغل می‌کنند. به خود یادآوری می‌کنند که چرا کارفرمایان خوب، بد و یا بی تفاوت است و تصمیماتی را بر اساس معادلات روانشناختی موجود بین خود و کارفرما اتخاذ می‌کنند. از دست دادن کارکنان یک سازمان و نهاد باعث افزایش نیاز به یادگیری‌های مستمر و مکرر می‌شود. این موضوع می‌تواند سبب ایجاد موقعیتی محدودتر یا گسترده‌تر در نتیجه وام‌ها شود. این تنوع گاهی مهار نمی‌شود، اما باعث تحریک بعضی افراد در موقعیت برابر می‌گردد. ممکن است افراد اگر تجربه‌شان به اندازه کافی باشد، تصمیم به ترک بگیرند اما اگر آنها بخواهند در هر صورت بروند، برای شما ایجاد موقعیتی می‌کند تا بتوانید جای آنها را با افراد بهتر پر

فصل هشتم - خروجی و یا اخراجی از سیستم وجود ندارد / ۱۲۹

کنید. این امر شبیه چرخ و فلکی است که ریسک افراد توسط خودشان مدیریت می‌شود و نه یک ترن هوایی وحشتناک.

ما می‌توانیم وفاداری را در شیوه مجاز ببینیم. همچنین بی‌وفایی هم به وضوح دیده می‌شود و باید از مالکیت در مقابل رقبا حفاظت کنیم که از طریق دزدی افراد ما اتفاق می‌افتد. پس با شفاف سازی محیط کار و بازی روی صحنه سبب ایجاد صداقت بیشتر و کم شدن احتمال قراردادهای زیرمیزی می‌شویم.

بنابراین حرف نهایی من این است که در ۱۰ سال آینده خروج هیچ چیز شباهتی به وضعیت فعلی ندارد. شاید بلندپروازانه باشد اما با بازنویسی ساختار آژانس‌های استخدامی نیاز به جایگزین وجود دارد.

نتیجه گیری:

از مدیریت منابع انسانی انتظار می‌رود که ارزشی را به سازمان بیفزاید نه اینکه صرفاً هزینه‌ای را برای سازمان ایجاد کند. درخصوص موفقیت سازمانی واحد منابع انسانی چهار شیوه را باید رعایت کند:

- همکاری با مدیران ارشد و صف به منظور انتقال برنامه‌ریزی از اتاق کنفرانس به بازار
- به منظور ایجاد کارایی برای کاهش هزینه و حفظ کیفیت، واحد منابع انسانی باید تخصصی شود و بر این اساس کار سازماندهی انجام گیرد.

- به مدافعی برای کارکنان تبدیل شود، درحالی که درجهت افزایش مشارکت‌های کارکنان، به‌ویژه تعهد و توانایی آنها برای ایجاد نتایج فعالیت می‌کند.
- به عامل تغییر شکل، شکل‌دهی مستمر فرایندها و فرهنگی که ظرفیت سازمانی را برای تغییر بهبود می‌بخشد، تبدیل گردد.

این موارد مدیریت منابع انسانی را به چیزی بسیار فراتر از یک پلیس مراقب سیاست‌ها و یک عامل نظارتی منظم تبدیل می‌سازد. درحقیقت بیشتر واحدهای منابع انسانی پیشرفته و توانمند ممکن است صرفاً بر کارمندبایی، اداره برنامه‌های توسعه و آموزش و طراحی خلاقیت‌ها درجهت افزایش تنوع بازار نظارت کنند، اما این چیزی نیست که مورد نیاز حرفه‌ای‌های منابع انسانی نوین است. آنان باید در جهت بازنگری و شکل‌دهی مجدد نقش واحد منابع انسانی همکاری‌هایی را با مدیران عملیاتی ترتیب داده و به پیامدهای آن متعهد شوند. مدیران صافی به سهامداران برای ایجاد ارزش اقتصادی، به مشتریان در جهت ارائه خدمات یا تولید با ارزش و به کارکنان درقبال طراحی محل کاری ارزشمند پاسخگو هستند. ضروری است مدیران منابع انسانی نیز بخشی از این توافقات باشند.

از آنجایی که حرفه‌ای‌های منابع انسانی باید در کمک به سازمان‌شان به منظور حفظ رقابت در بازار نقش کلیدی را ایفا کنند، بر این اساس یک حرفه‌ای منابع انسانی باید بازرگانی ماهر و آگاه باشد.

فصل هشتم - خروجی و یا اخراجی از سیستم وجود ندارد / ۱۳۱

حرفه‌ای‌های منابع انسانی باید در جهت کمک به ایجاد موفقیت سازمانی از مفهوم تعهد، مهارت‌های بین پرسنلی و آموزش استفاده کنند. محیط با تغییرات همیشگی بدین معنا است که آنان باید توجه خاصی به پرورش صلاحیت‌ها، ارتباطات و مهارت‌های تصمیم‌گیری داشته باشند و قادر به ارائه تصویری واضح از شرکت‌هایشان باشند. در این بین آنان باید ادراکی کارکردی و واضح از نیازهای مدیریت عملیاتی داشته باشند. آنها باید به بررسی و بازنگری رویه‌های موجود در جهت حصول اطمینان از اینکه گزینه‌ها و راه‌حلهای بهبود یافته‌ای را می‌توان طراحی و ایجاد کرد، پردازند. آنان باید بر اهمیت پیشرفت‌های مستمر و اداره تغییر از طریق فرایند هدف‌گذار، آگاهی داشته و آن را مدیریت نمایند.

لذا در این کتاب برخی از موارد نهفته و یا غیر قابل انتظار ارائه شد. موارد دیگری نیز با پروژه‌ها و جنبه‌های مختلفی سروکار دارند که به فعالیت در شرایط پیچیده و بگرنج معروف است. اینها ضمن تبیین وضعیت موجود فعلی، توضیح و تفسیر علل بروز تغییرات آتی و چگونگی و ماهیت فرایندها پس از این تغییرات را روشن می‌کنند و این یک پیشرفت است. من باور دارم که نگاه من و کسانی که مثل من فکر می‌کنند، در زمان مقتضی موجب تحقق این تحول شگرف و بروز جهشی در این فرایندها و مدیریت منابع انسانی خواهد شد.

این عقیده من است که من و سایر افراد شبیه من این تغییرات را به صورت یک گفتگو، یک فعالیت بدیع و نوآورانه و یک توسعه سازمانی می‌توانیم به‌وجود آوریم؛

اکنون زمان تغییر برای کار کردن با برنامه است. این وظیفه تک تک ماست که بر سالهای آتی تمرکز کرده و برای هر چیز بهتر شدن آن برنامه‌ریزی کنیم.

و در پایان

مدیریت تنها علم نیست، هم علم است و هم هنر

دکتر پیرحسین کولیوند

منابع:

۱- منابع انگلیسی:

- www. masterit. ir
- HR2025-Human Resource Management in the Future، Perry Times، 2013،2015
- Use of Psychology in e-commerce 2012
- Seven dimension of culture model for understanding and managing culthruhal differences in the workplace
- Henri Fayol's Principles of Management from Mind Tools
- Dictionar of administration and management، Los Angeles. Ca
- www.wikipedia.org
- The Oxford English Dictionar، 2nd ed
- www.culture-managment
- Brian Solis-Defining the Convergence of media and influence
- www.GARYHAMEL.com
- www.ROUNDTABLE.com
- "What Matters Now"، 2012، By Gary Hamel

۲- منابع فارسی:

- مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تام ردمن - آدریان ویلکینسون
- بیان، زهرا، گرجی، علی، از تنیدگی تا آسیمگی (دانش‌افزایی در راستای اضطراب‌زدایی در جامعه ایرانی)، جلد ۱، انتشارات میرماه، چاپ اول ۱۳۹۳.
- کولیوند، پیرحسین، کاظمی، هادی، بیمارستان همانند یک هتل، انتشارات میرماه، چاپ اول

۱۳۹۱.

- کولیوند، پیرحسین و همکاران، دستورالعمل‌های ایمنی بیمار، انتشارات میرماه، چاپ اول ۱۳۹۲.
- کولیوند، پیرحسین، کاظمی، هادی، ارتقای بهره‌وری در بیمارستان‌ها، انتشارات میرماه، چاپ اول ۱۳۹۲.
- کولیوند، پیرحسین، کاظمی، هادی، نگاهی نو به مدیریت بیمارستانی، انتشارات میرماه، چاپ اول ۱۳۹۲.
- کولیوند، پیرحسین، سرلک، محمدعلی، مدیریت ضربات روحی از منظر اسلام، انتشارات میرماه، چاپ اول ۱۳۹۵.
- سرلک، محمدعلی، شیرازی، اسکندر، کولیوند، پیرحسین، مدیریت ضربات روحی سازمانی، انتشارات میرماه، چاپ اول، ۱۳۹۵.

Human Resources Management in the Perspective of Ten Years



by:

Dr. Pir Hossien Kolivand
Deputy for Shefa Human Resources & Development
Shefa Neuroscience Research Center