

(COMPACT) بین کارکنان و شرکت را چگونه ارزیابی می‌کنند.

پیمان شخصی چیست؟

کارکنان و سازمان دارای الزامات و تعهدات مکتوب و شفاهی متقابل هستند که نحوه ارتباط بین آنها را معین می‌کند. این توافقات را که من پیمانهای شخصی می‌نامم، قوانین صنفی است که مناسبات آنها را اصلاح می‌کند. مگر اینکه مدیران مناسبات تازه‌ای را تبیین کنند و کارکنان را به پذیرش آن متقاعد سازند، در غیراین صورت، واقع‌بینانه نیست که مدیران از کارکنان خود انتظار داشته باشند که شرایط را تغییر دهند. نتیجه‌ای که اغلب ثابت شده این است که کارکنان ناراضی سبب ضایع شدن اعتبار مدیران خود و برنامه‌هایی می‌گردند که به‌خوبی طراحی گردیده‌اند. با وجود این اقداماتی را مشاهده کرده‌ام که در آنها پیمان شخصی برای تقویت تغییرات بسنایادی به‌طور موفقیت‌آمیزی موردبازنگری قرارگرفت، هرچند فرایند بازنگری ضرورتاً روشن یا سنجیده نبود. همچنین، ۳ بعد اصلی را که در پیمانهای همه شرکتها وجود دارند تشخیص داده‌ام. این ابعاد مشترک عبارتند از رسمی، روانشناسی، و اجتماعی.

بعد رسمی پیمان شخصی آشناترین جنبه از ارتباط بین کارکنان و کارفرمایان آنهاست. برای یک کارمند، این پیمان وظایف اصلی و نیازمندیهای عملکردی یک شغل را همان‌طور که در آئین‌نامه‌های مدون شرکت تعیین می‌شود همچون شرح شغل، قرارداد استخدام و توافقات عملکردی دربرمی‌گیرد. برنامه‌های تجاری و بودجه توقعات از عملکرد مالی را بیان می‌کنند. به‌نوبه خود برای تعهد اجرایی، مدیران اختیارات و منابع را به هر فرد موردنیاز برای انجام وظیفه خود منتقل می‌کنند. آنچه که صراحتاً به‌صورت مکتوب تعهد نگردیده معمولاً به‌صورت شفاهی توافق می‌شود. از نقطه‌نظر کارمند، تعهد شخصی به سازمان ناشی از درک پاسخ به مجموعه سوالات ذیل ناشی می‌شود:

- سازمان از من توقع انجام چه کاری را دارد؟
- برای انجام وظیفه‌ام چه کمکی را دریافت خواهم کرد؟
- چگونه و چه وقت عملکرد من ارزیابی خواهد شد، و بازخور آن به چه صورت خواهد بود؟
- چه مقدار پرداخت خواهد شد، و چگونه در ارتباط با ارزیابی عملکرد من، پرداخت انجام

منبع: HARVARD BUSINESS REVIEW

ترجمه: مهندس محمدحسین نشاطی

چرا

کارکنان

در مقابل

تغییر

مقاومت

می‌کنند؟

مدیریت تغییر آن‌چنان که باید کارایی ندارد. از نظر آماری، بیش‌تازان مهندسی تغییرات بنیادی شرکتها در مجله فورچون نرخ موفقیت در ۱۰۰۰ شرکت را دقیقاً زیر ۵۰ درصد گزارش می‌کنند. تعداد دیگری آن را حداقل ۲۰ درصد می‌دانند. سناریوها تماماً شبیه یکدیگرند. رهبران شرکتها در مورد (مدیریت کیفیت جامع) (TQM)، کوچک کردن، یا اهمیت مشتری بحث می‌کنند. مدیران مصمم‌اند از برنامه‌های بهبود فرایند خدمات به مشتری، ساخت، و برقراری روابط مدیریت، و از سازمانهای جدید هماهنگ با فرایندهای نوین پیروی کنند. از نظر زیردستان مدیریت در جستجوی برانگیختن احساسات، مقبولیت و تعهد است. اما کمتر آن را به‌دست می‌آورد. ارتباطات گسیخته می‌شود، برنامه‌های اجرایی هدف خود را گم کرده، و نتیجه عاید نمی‌شود. این رویدادها کافی خواهند بود تا ما اجباراً سوال کنیم چرا، و چگونه می‌توانیم از این عدم موفقیتها اجتناب کنیم.

در برنامه تغییر موسسه توسعه مدیریت (IMD) مدیرانی حضور داشتند که درگیر مشکلات واقعی تغییر در شرکتهاشان بودند. من با بیش از ۲۰۰ تن از آنان از ۳۲ کشور کار کرده‌ام، تمامی آنها به‌دنبال آن هستند که پاسخی برای شوکهای ناشی از سرعت تغییر در بازار و تکنولوژی پیدا کنند. گرچه هر شرکتی شرایط خاصی را برای بروز مشکلات، در نظر می‌گیرد، با وجود این تعداد زیادی از این مشکلات حداقل دارای یک وجه مشترک هستند: مدیران و کارکنان از دیدگاههای متفاوت به فرایند تغییر نگاه می‌کنند. هر دو گروه می‌دانند که بصیرت و رهبری عوامل تغییر موفق هستند، اما رهبران، اندکی راههایی را که در آن افراد متعهد به اجرای تغییر می‌شوند، تشخیص می‌دهند. مدیران ارشد به تغییر به‌صورت فرصتی برای تقویت فعالیتهای تجاری نگاه می‌کنند. هرچند از نظر تعداد زیادی از کارکنان، از جمله مدیران میانی، نه کسی دنبال تغییر است و نه کسی از آن استقبال می‌کند. آنها معتقدند تغییر همه چیز را به هم می‌ریزد.

مدیران ارشد از فاصله موجود بین خود و کارکنان و مساعی موردنیاز برای کسب مقبولیت تغییر، قضاوت درستی ندارند. برای کاستن از این فاصله، مدیران در تمام سطوح بایستی یاد بگیرند که مسائل را از زوایای مختلف ببینند. آنها بایستی خود را در موقعیت کارکنان خود قرار دهند تا درک کنند که آنها چگونه به تغییر می‌نگرند و آنها «پیمان شخصی» (PERSONAL)

● آیا ارزش من معادل ارزش سایرین در سازمان است؟
 ● واقعاً کدام مقررات تعیین می‌کنند که چه کسی چه چیزی را در این شرکت کسب کند؟
 تقابل بین بیانیه‌های شرکت و رفتار مدیریت، کلیدی است برای ایجاد مفهومی که موجب تعهد کارمند در ارتباط با بعد اجتماعی می‌شود. این بعد از پیمان شخصی است که اغلب در شروع تغییر هنگامی که اختلاف بروز می‌کند و ارتباطات گسیخته می‌شود بیشتر تحلیل می‌رود. به علاوه، این بعدی است که بازایی اعتبار از دست رفته مدیریت، در ارتباط با آن از مشکل‌ترین کارهاست.

عدم تغییر پیمانهای شخصی، مانعی برای تحول

اگر پیمانهای شخصی بازنگری نشوند، کارکنان اغلب ملاحظات تغییر در مورد تعهدات فردی خود را یا درک نمی‌کنند یا بدتر از آن نادیده می‌گیرند. در شرکت فیلیپس الکترونیک، مستقر در هلند، قصور کارکنان در درک شرایط تغییر، سازمان را تا مرز ورشکستگی پیش برد. در دهه ۱۹۸۰، شهرت فیلیپس از نظر مهندسی عالی و قدرت مالی بی‌نظیر بود، و هرکسی از کار در آن احساس غرور می‌کرد. این شرکت که در تولید نوارهای صوتی و تصویری دیسک فشرده پیشگام بود، بهترین مهندسان برق هلند را به استخدام خود درآورد. همچون خیلی از شرکتهای اروپایی چندوظیفی، فیلیپس دارای ساختار ماتریسی بود.



چنانچه مدیران مناسبات تازه‌ای را تبیین نکنند، نباید انتظار داشت کارکنان شرایط را تغییر دهند.

● واقعاً تا چقدر مجبورم سخت کار کنم؟
 ● کدام قدرشناسی، پاداش مالی، یا رضایت شخصی دیگری را در برابر زحمتی که می‌کشم دریافت خواهم کرد؟
 ● آیا پاداشها می‌ارزد؟
 افراد، پاسخ به این سوالات را تا حد زیادی توسط ارزیابی ارتباط آنها با رئیس خود به صورت مدون درمی‌آورند. وفاداری و تعهد آنها به باورشان در مورد رضایت مدیر در تشخیص اینکه یک وظیفه به خوبی انجام شده وابسته است، و نه فقط به پول بیشتر. در چارچوب برنامه تغییر اصلی، حساسیت مدیر به این بعد از ارتباط خود با زیردستان برای کسب تعهد به اهداف اساسی است.

کارکنان، فرهنگ سازمانی را از طریق بعد



اکثر مدیران به دنبال آن هستند که پاسخی برای شوکهای ناشی از سرعت تغییر در بازار و تکنولوژی پیدا کنند.

اجتماعی پیمان شخصی مورد ارزیابی قرار می‌دهند. آنها به ارزشهای مندرج در رسالت شرکت و تعامل مابین اعمال شرکت و نگرش مدیر در قبال این فعالیتها، توجه می‌کنند. مفاهیم اهداف اصلی شرکت هنگامی که کارکنان توازن بین اهداف مالی و غیرمالی را ارزیابی می‌کنند مورد بررسی قرار می‌گیرند و نیز هنگامی که آنها اعمال مدیریت را با گفته‌هایش می‌سنجند. آنها این ادراکات از ارزشها درباره مقررات اعلام نشده‌ای که در مورد توسعه مشاغل، ترفیع، تصمیم‌گیری، حل اختلاف، تخصیص منابع، تقسیم مخاطرات، و دوران رکودکاری به کار می‌روند را به باور خود از عملکرد واقعی شرکت تبدیل می‌کنند. در ارتباط با بعد اجتماعی یک کارمند سعی می‌کند به این سوالات خاص پاسخ دهد.



مدیران ارشد تغییر را عامل تقویت فعالیتهای تجاری می‌دانند ولی برخلاف آنها، کارکنان از تغییر استقبال نمی‌کنند.

خواهد شد؟

شرکتها ممکن است در نحوه پاسخ به این سوالات فرق داشته باشند، اما اغلب آنها خط‌مشی‌ها و رویه‌هایی دارند که خطوط راهنما و هدایت را برای مدیران و کارکنان تعیین می‌کنند، با وجود این، یک پیمان واضح و دقیق رسمی این اطمینان را فراهم نمی‌آورد که کارکنان از شغل خود راضی خواهند شد یا اینکه آنها تعهد شخصی مورد نظر مدیران را اجرا خواهند کرد. متأسفانه، در اینجا تعداد زیادی از مدیران هنگام پیش‌بینی چگونگی اثر تغییر بر کارکنان، متوقف می‌شوند. در واقع، عملکرد در این بعد شدیداً به دو بعد دیگر بستگی دارد.

بعد روانشناسی این پیمان شخصی، جنبه‌هایی از ارتباط استخدامی را دربرمی‌گیرد که اساساً ضمنی است. این بعد عناصر مرتبط با انتظار متقابل و ترکیب و تعهد دوجانبه‌ای را که ناشی از احساساتی همچون اعتماد و وابستگی بین کارمند و کارفرما می‌شود را با هم تلفیق می‌کند. گرچه این موضوع اغلب مدون نیست، بعد روانشناسی تعهد شخصی، کارمند را به اهداف شخصی یا شرکتی مرتبط می‌سازد. مدیران توقع دارند که کارکنان در انجام آنچه که اقتضای شغل آنهاست وفادار و راضی باشند، و آنها به‌طور عادی درباره نحوه بروز تعهد کارکنان خود بررسی کرده و فرضیاتی را به کار می‌گیرند به ندرت عبارات شرح شغل اهمیت تعهد را در نظر می‌گیرند، اما رفتار کارکنان آگاهی از آن را منعکس می‌سازد. کارکنان تعهد خود را به سازمان از نظر بعد روانشناسی پیمان شخصی با پاسخ به سوالات ذیل تعیین می‌کنند:



در مدیریت مبتنی بر مشارکت کارکنان می‌توانند تصمیم بگیرند و در آن نقش داشته باشند.

در شرکت تعیین می‌کرد که چه کسی چه چیزی را دریافت کند. و به دلیل رعایت ارشدیت و نیز تاثیر مستقیمی که بر رشد شغلی کارکنان و سطح پاداش داشت. کارگران محرکی برای کار جدی‌تر از افرادی که فقط ارشدتر از آنها بودند یا تامین حداقل توقع رئیس خود برای افزایش عملکرد نداشتند.

به‌علاوه، حتی وقتی که هزینه‌ها بیش از حد و سود عملیاتی درحال کاهش بود، فیلیپس مکانیسم موثری برای مسئولیت‌پذیری مدیرانی که مسئول شکست در رسیدن به اهداف مالی بودند، را نداشت. مغایرت بودجه با مقدار واقعی آن به حوادثی خارج از کنترل مدیران واحدها، استناد می‌شد. و به دلیل محدودیت سیستم گزارش‌دهی مالی و فرهنگی که وفاداری درمورد عملکرد را تشویق می‌کرد، هیچ‌کس قادر به غلبه بر این مشکل نظری نبود.

هیچ‌یک از آنها در زمان دکرز یا وان درکلوگت تغییر نکردند. مدیران و زیردستان آنها تحت فشار نبودند تا چگونگی تغییرات ضروری برای گردش کار شرکت را با دیدگاهی کاملاً متفاوت با تمهیدات آنها درک کنند. نه دکرز و نه وان درکلوگت اقدام به ایجاد فرایندی که به‌قدر کافی ذهنیت کارکنان را تغییر داده و آنها را آماده اصلاح پیمان شخصی کند نکردند.

در زمانی که «جان تیمر» در ماه مه ۱۹۹۰ به مدیریت فیلیپس منصوب شد، شرکت با یک بحران مواجه بود. درآمد عملیاتی خالص در اولین سه ماهه سال ۱۹۹۰ مبلغ ۶ میلیون گیلدر بود در مقایسه با ۲۳۳ میلیون گیلدر در سال قبل، و ضرر عملیاتی خالص برای آن سال توسط

بازار داده است. با این حال، بهبود پیش‌بینی شده در هزینه‌ها و سهم بازار، با سرعت کافی تحقق نیافت. در پایان دوره تصدی وان در کلوگت فیلیپس با بزرگترین ضرر عملیاتی در تاریخ شرکت مواجه گردید.

چرا هر دو این مدیران باتجربه قادر به روبرو شدن با تغییرات محیط رقابتی نبودند؟ آنها مشکلات را درک، برنامه‌ها را تلفیق و ابتکاراتی را که در راستای هدایت تغییرات باشد، به‌کار گرفتند. تا آن موقع هرکدام در این کوشش برای هدایت مجدد شرکت در زمان خود شکست خوردند زیرا حمایت وسیع کارکنان وجود نداشت. در واقع در همان زمان در مکانی دیگر پیمان شخصی راه تغییرات واقعی را مسدود کرده بود زیرا تناسب اندکی بین بیانات مدیران ارشد و



مدیران برای کم‌کردن فاصله موجود میان خود و کارکنان بایستی مسایل را از زوایای مختلف بنگرند.

عمل و رفتار مدیران سطوح پائین و زیردستان آنها وجود داشت.

اما پیش‌بینی مشکل، امکان‌پذیر شده بود. در طی سالهای رونق فیلیپس رسم استخدام مادام‌العمر، جزئی از فرهنگ شرکت بود. حال امنیت شغلی برای وفاداری به شرکت و به فرد فرد مدیران در معرض دگرگونی بود. مقررات غیررسمی و ارتباطات شخصی برای ارزیابی عملکرد و پیشرفت شغلی بر سیستم رسمی غلبه می‌کرد. شرح شغل و مقام مدیر در سلسله مراتب، مسئولیتها را محدود می‌کرد و عملیات خارج از این محدوده‌ها مطلوب نبود. زیردستان هریک به‌نحوی دلگرم و تشویق نمی‌شدند. افراد سعی نمی‌کردند با چالشهای شرکت مواجه شوند یا حتی سعی در رشد شخصی داشته باشند. قدرت شغل سازمانی و ملاحظه وضعیت افراد

که در آن مدیران قوی کشور، اداره فروش بین‌المللی و افراد بازاریابی را همچون تیول خود در اختیار داشتند. بخش تولید محلی به‌صورت جداگانه سازماندهی شده بود، و رقابت برای دستیابی به منابع در میان واحدهای تجاری مختلف شدید بود. کنترل مرکزی مطرود بود، اما با وجود این، اندازه و پیچیدگی مدیریت مرکزی در شهر ایندهوون (EINDHOVEN) بیشتر شد. در همین زمان، رقابت شدیدتر می‌شد. به‌رغم عالی بودن در نوآوری مهندسی، فیلیپس در ارائه به موقع محصولات جدید به بازار دچار مشکل شد. هزینه‌های ساخت در مقایسه با سونی و پاناسونیک بالا رفت، و سهم بازار حتی در سرزمین اصلی شرکت یعنی در کشورهای شمال اروپا سیر نزولی پیدا کرد، در شرایطی که سونی به سرعت درحال کسب موقعیت بهتری بود. در طی سالهای دهه ۱۹۸۰، دو رئیس اجرایی شرکت ویس دکرز و کور وان در کلوگت بطور متوالی سعی کردند نحوه اداره شرکت را تغییر دهند. هریک، در زمان خود، مشکلات را بزرگ جلوه دادند تا نیاز به اصلاح احساس شود، مشکلاتی مثل سرعت و کیفیت توسعه محصول، زمان آهسته برای ورود به بازار، و هزینه‌های بالای ساخت. این دو فرد به شدت ارتباطات را برقرار، سازماندهی مجدد نموده و هیئت بررسی کار را برای تغییر به راه انداختند. در گزارش سالیانه ۱۹۸۹ فیلیپس «وان در کلوگت» گزارش کرد که مسئولیت‌های مدیریت را مجدداً تعریف کرده است. به‌طوری که به قسمت تولید، آزادی عمل بیشتری برای پاسخ به رقابت و فشار



مدیران و کارکنان از دیدگاههای متفاوت به فرایند تغییر نگاه می‌کنند.

فرد و فرصتهای شغلی ارتباط پیدا می‌کرد. تعهدات شخصی، توافقاتنامه‌های الزام‌آور، و استانداردهای عملکرد مبانی این پیمانهای شخصی را در فیلیپس تشکیل می‌دادند.

جلسه دی‌رونی‌برگ جزئی از دانستنی‌های فیلیپس شد. این گردهمایی موقعیت اضطراری شرکت را درک کرد و مرحله‌ای را برای فرایند اصلاح کارها طرح کرد. در روزها و هفته‌های بعد از آن، تیمر نمودار بزرگی به نمایش گذاشت به طوری که پیام گروه ۱۰۰ نفری مدیران و کفایت پیمان شخصی را اعلام کرد. بررسی‌های منظم بودجه به او این فرصت را داد که پیام خود در مورد تعهد شخصی برای اهداف جاری را تقویت کند. جلسات جاری با حضور ۱۰۰ نفر از مدیران ارشد فیلیپس عرصه‌ای برای بحث در مورد برنامه‌های درازمدت بود.

اما تیمر می‌دانست که نمی‌تواند به اهداف خود برسد مگر اینکه مدیران و زیردستان نیز درکل شرکت متعهد به اجرای تغییرات باشند. علاقه هر کارمند در مورد این نوآوری شرکتی می‌بایستی مورد توجه قرار می‌گرفت. بنابراین همچنان که اهداف گروه ۱۰۰ نفری مدیران بر سطوح ارشد تمرکز می‌یافت، برنامه‌هایی برای وسعت بخشیدن به دستاوردها طرح می‌شدند. مدیران ارشد در مورد پیمانهای گروه ۱۰۰ نفری مدیران با رهبران واحدهای تجاری مذاکره می‌کردند و سپس آن گروه نوآوریها را برای گروه تولیدی و تیم‌های مجاور مدیریتها تفسیر می‌کردند. در کارگاه و برنامه‌های آموزشی، کارکنان در تمام سطوح در مورد عواقب و اهداف تغییر بحث می‌کردند. تیمر از طریق جلسه ویژه شرکت به پاسخ سوالات و بحث در مورد آینده پرداخت. روش او، برانگیختن افراد برای مشارکت بود و سبک هدایت وی تشویق آنها به حمایت از خود بود. به‌زودی نشانه‌های تغییر نمایان شد.

تا پایان سال ۱۹۹۱، نیروی کاری تا ۲۲ درصد کاهش یافت. آنهایی که شرایط پیمان را برآورده نمی‌کردند، شرکت را ترک می‌کردند. تا جایی رسید که تیمر، مدیران عالی را از بیرون استخدام کرد. در نتیجه تا اواسط ۱۹۹۴، فقط ۴ عضو از کمیته مدیریت ارشد اولیه باقی ماند، و فقط ۵ نفر از ۱۴ نفر هلندی بودند. ممیزی شرکت در سال ۱۹۹۴ تایید کرد که کارمندان برای تغییر و فضای جدید واکنش نشان داده بودند: روحیه و احساسات در مورد تفویض اختیار خیلی بالا رفته

مساعدت کنند و شرکت را از این وضعیت نجات دهند. عملیات (با همکاری گروه ۱۰۰ نفره)* شروع شد و با وجود آن، پایان عمر حضور آنها در شرکت نیز فرارسیده بود.

از همان آغاز، شرایط تیمر برای تغییر، سخت و بدون ابهام بود، و از آنهایی که آن را دوست نداشتند خواسته شد که محل را ترک کنند. در عملیات گروه ۱۰۰ نفری، تیمر در ذهن خود به این نتیجه رسید که فرایندی را ایجاد کند تا توجه مدیران را به اهداف جدید جلب کند. تیمر با استفاده از استعاره، پیمان شخصی جدیدی را که شبیه فرمان به افسران توسط فرماندهان آنها در ارتش روم بود به مدیران خود ارائه کرد. در نتیجه جلسات ۱۰۰ نفری مدیران، شرایط این پیمانهای جدید شکل گرفت.



روشهای مشارکت جویانه به کارکنان فرصت می‌دهد نقش فعالی در تصمیماتی که آنان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد، داشته باشند.

تیمر برای بهره‌وری بهتر ۲۰ درصد کاهش در هزینه‌های سربار را به‌عنوان هدف اعلام کرد. همچنین مقرر گردید که علیرغم کاهش زیاد در هزینه‌ها درکل شرکت منابع برای تأمین مخارج ابداعات جدید می‌بایستی از درون واحد باشد.

جلسه تعطیل شد تا مدیران هر بخش فرصت یابند تا در مورد آنچه که ارائه کرده بودند پاسخگو باشند. قبل از اینکه جلسه مقدماتی با تیمر، پایان یابد. هریک از مدیران قسمتها، شفاهاً در مورد اهداف کاهش هزینه‌های سربار و عملیاتی به توافق رسیده بودند. در جلسه بعدی، این برنامه‌ها به توافقاتنامه بودجه رسمی بین تیمر و گروه ۱۰۰ نفری مدیران تبدیل شدند: هر برنامه توسط مدیران حاضر برای نشان دادن تعهد شخصی آنها به شرایط امضاء شد. عملکرد برحسب دستیابی به اهداف اندازه‌گیری می‌شد و با فوق‌العاده شغل

تحلیل‌گران به میزان ۱/۲ میلیون گیلدر پیش‌بینی شده بود. «تیمر» یک کارمند مورد اعتماد شرکت از بخش کالاهای مصرفی الکترونیکی بود، که موفق شد جلو ضررهای حین کار را بگیرد. اما تلاش تیمر برای به‌گردش درآوردن شرکت با فشاری همزمان برای حل فوری و موثر مشکلات فلج‌کننده ضررهای مالی همراه بود.

هماهنگ‌کردن اصلاح پیمانها

اصلاح پیمانهای شخصی در ۳ مرحله انجام می‌شود. اول رهبران به نیاز به تغییر و استقرار زمینه اصلاح پیمانها توجه می‌کنند. دوم، آنها فرایندی را به‌وجود می‌آورند که در آن کارکنان قادر به اصلاح و خواهان شرایط پیمان جدید باشند. درنهایت، آنها تعهدات را با مقررات رسمی و غیررسمی جدید توأم می‌کنند. با هماهنگی این مراحل و ایجاد ارتباطات صریح بین تعهدات کارکنان و نتایج تغییر مورد نیاز شرکت، مدیران به‌صورت قابل توجهی احتمال دستیابی به هدفهای مطلوب را بهبود می‌بخشند. برای غلبه فیلیپس بر بحران خود، جان تیمر راهی جز توسل به این مراحل نداشت.

عملیات شوک در فیلیپس

گرچه چشم‌انداز رقابت در مورد فیلیپس تغییر کرده بود، ولی شرکت و کارکنانش تغییر نکرده بودند. پیمان شخصی کارکنان حفظ وضعیت فعلی را تشویق می‌کرد، به طوری که مقاومت در مقابل تغییر در فرهنگ آنها جاافتاده بود. برای رسیدن به گردش کار مطلوب، تیمر قصد انجام تغییرات عمیق در سازمان و نه فقط هدایت مبتکرانه، بلکه هدایت تنگاتنگ آن را داشت. توجه افراد، فقط اولین قدم بود. ترغیب آنها به اصلاح شرایط پیمان شخصی آنها، چالش بزرگتری بود.

رویه تیمر، روشی متفاوت بود، در واقع روش او درمان مشکلات از طریق واردآوردن شوک بود. مدت کوتاهی پس از اینکه وی رئیس اجرایی شرکت شد در اواسط ۱۹۹۰، از ۱۰۰ تن از مدیران تراز اول شرکت دعوت کرد تا در یک برنامه کناره‌گیری که در خارج از محل استقرار آنها در مرکز آموزش فیلیپس در دی‌رونی‌برگ برگزار می‌شد، شرکت کنند. در آنجا توضیح داد که وضعیت شرکت در شرایط سختی است: بقاء آن در خطر است و درحقیقت فیلیپس ورشکسته شده است. حال این وظیفه حاضران است که

هاریو نایتو، به جای پدرش به ریاست شرکت منصوب شد. قبل از آن، وی کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت ایسائی را برای ۵ سال هدایت کرده بود. طی آن مدت، وی متقاعد شده بود که تمرکز شرکت بر کشف و ساخت مواد دارویی برای رشد درازمدت در مقابل رقبای بزرگ و جهانی قابل دوام نیست. با وجود این در عدم حضور بحران چه واقعی چه مجازی، در مواجهه با رسوم عمیقاً فرهنگی، تغییر جهت ایسائی نیاز به هدایت غیرمعمول داشت.

در عرف شرکت‌های خانوادگی ژاپنی، ایسائی دارای مقررات رسمی اندکی برای استخدام بود. در میان ۴۰۰۰ نفر کارمند، استخدام مادام‌العمر عرف بود و ترفیع شغل و تفویض اختیار براساس ارشدیت بود. گروه‌ها تصمیم‌گیری می‌کردند زیرا شکست یک فرد به معنی از دست دادن حیثیت بود. و کارمندان تشویق نمی‌شدند تا در خارج از مقررات وضع شده و در حیطه و ساختار سازمانی موجود اقدامی انجام دهند. افرادی

طبیعی ملزم بود. در طی سالها، این شرکت داروهایی را برای درمان بیماریهای قلب و عروق، تنفسی و عصبی توسعه داد، تا پایان ۱۹۸۰، چنین داروهایی ۶۰ درصد فروش شرکت را تشکیل می‌دادند. شرکت رشد یکنواخت نسبتاً کم را در آن دهه تجربه کرد، و در سال ۱۹۸۹ فروش به ۱۹۷ میلیارد ین و سود به ۱۳ میلیارد ین رسید اما علائمی از مشکلات بالقوه ظاهر می‌شد.

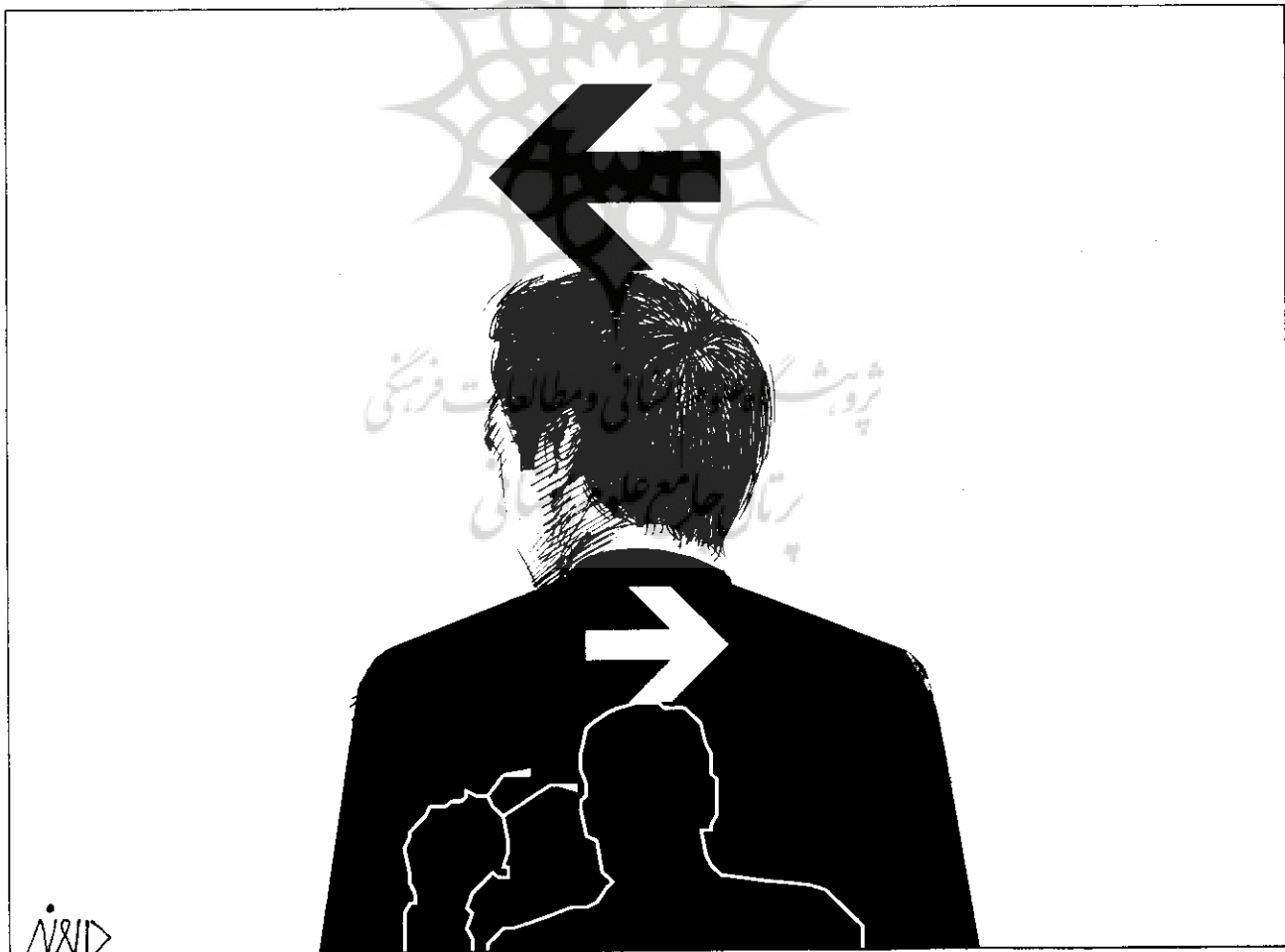
ایسائی، مقدار ۱۳ درصد از فروش خود را مصرانه صرف تحقیق و پژوهش می‌کرد - در مقایسه با متوسط ۸/۵ درصد در سایر شرکتها - و بین ۱۹۸۲ و ۱۹۹۱، فقط ۱۲ تا از ۲۹۵ کاربردهای ثبت شده شرکت در ژاپن توسط افراد قانوناً معتبر تأیید شده بودند. اگر چه این شرکت ششمین شرکت بزرگ دارویی ژاپن بود، ایسائی نقش نسبتاً کوچکی در صنعتی که در رقابت فزاینده جهانی بود داشت، درحالی که رشد در بازار داخلی در حال کاهش بود. در سال ۱۹۸۸،

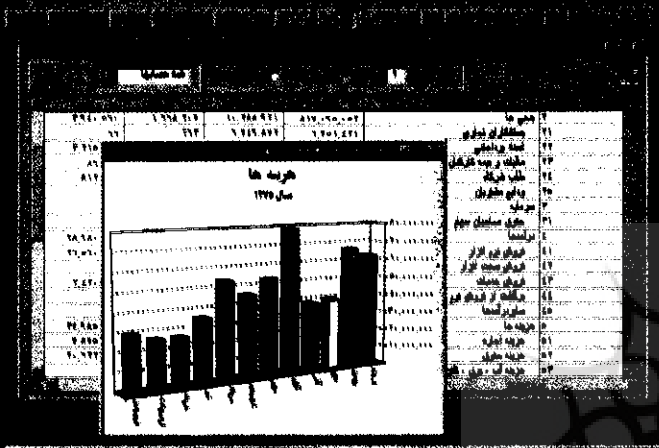
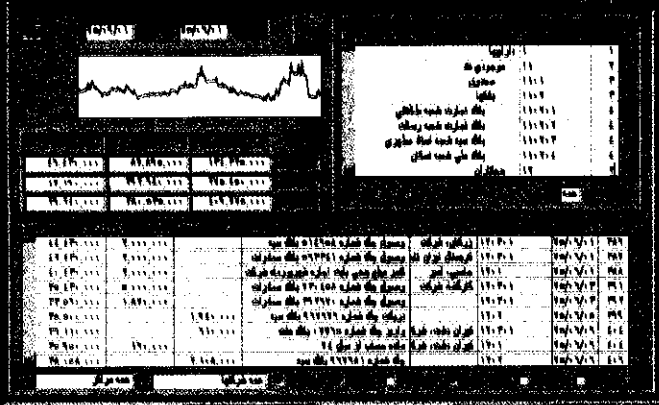
بعد از نوسانات طی چند سال اخیر دهه ۹۰، عملکرد مالی فیلیپس در سال ۱۹۹۳ و ۱۹۹۴ شدیداً بازیابی شد. درآمد عملیاتی از ۴/۳ درصد از فروش در سال ۱۹۹۰ تا ۶/۲ درصد در سال ۱۹۹۴ بالا رفت و ارزش سهام از ۲۰/۳۰ گیلدر به ۵۱/۴۰ گیلدر ترقی کرد.

البته، همه وضعیتهای شبیه مورد فیلیپس نیستند. شما نیازی به بحران ندارید تا به اصلاح پیمان شخصی و اخذ تعهد بهتر اقدام کنید. مثال برعکس، مورد شرکت ایسائی (EISAI) است، یک شرکت ژاپنی در زمینه مراقبتهای بهداشتی که نشان می‌دهد چه میزان درک از پیمان شخصی می‌تواند برای شما موثر واقع شود وقتی که تغییر مبتکرانه باشد.

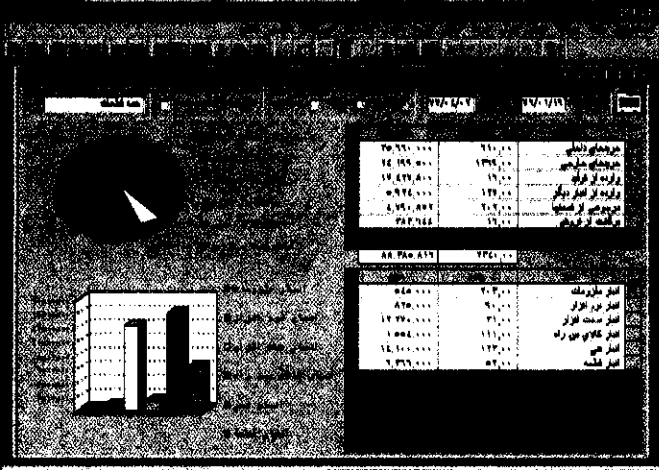
ایجاد زمینه برای تغییر

ایسائی، یک شرکت کوچک خانوادگی، یکی از تولیدکنندگان اصلی ویتامین E بود، و شدیداً به انجام تحقیقات در مورد داروهای





Form with a photo and various input fields. The form includes fields for 'نام و نام خانوادگی', 'تاریخ تولد', 'شماره تماس', 'پست الکترونیک', 'مدرسه', 'موسسه', 'رشته', 'موضوع', 'نام خانوادگی', 'شماره تماس', 'پست الکترونیک', 'مدرسه', 'موسسه', 'رشته', 'موضوع'.



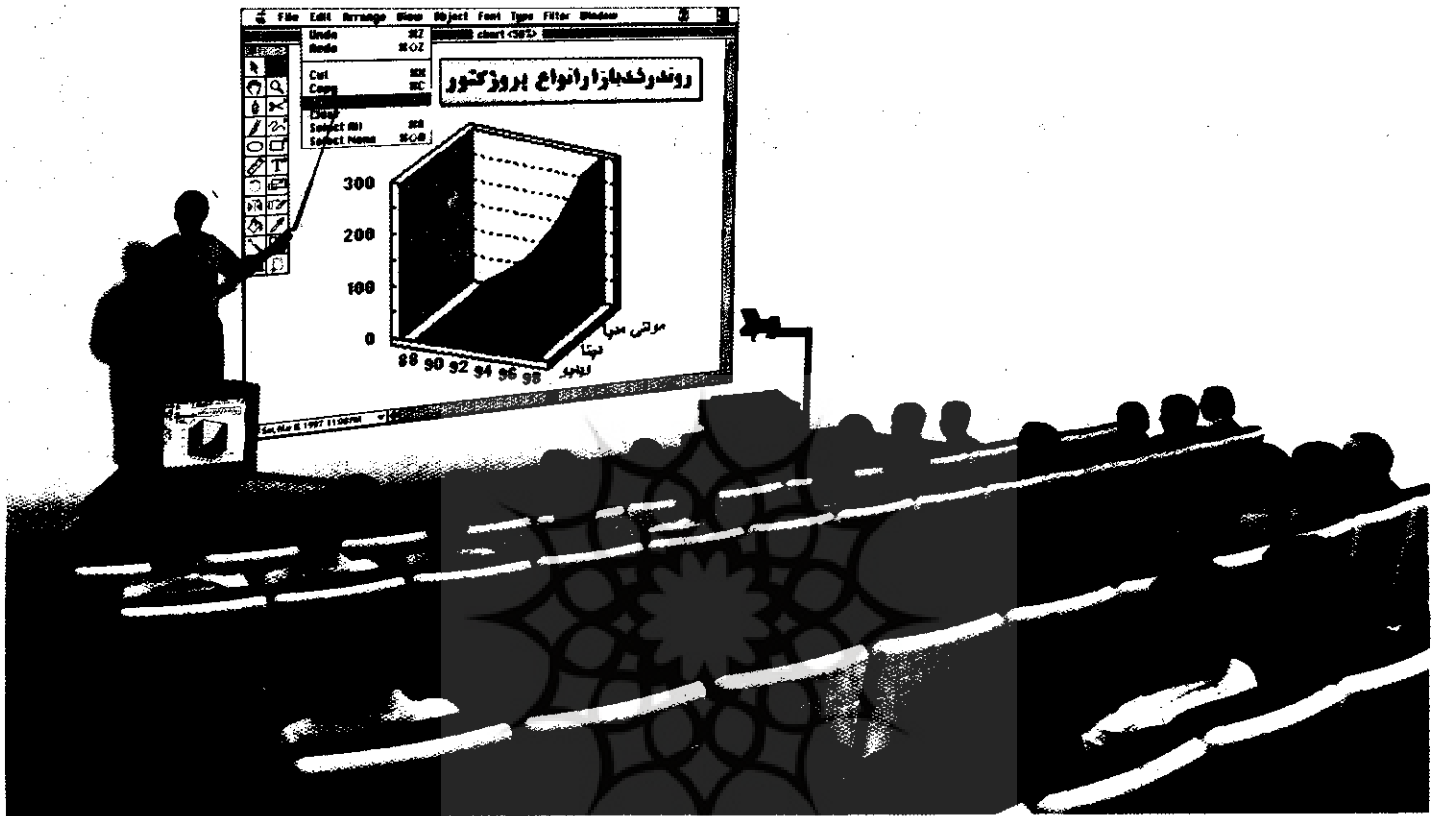
98

پژوهشگاه علوم انسانی
رتال جامع علوم انسانی

مجله علمی-پژوهشی **مخاطبات پارس**
 دفتر مرکزی: تهران - تهران سیند - تهران سیند
 شماره ۳۳ (ساحل انجمن) - طبقه سوم
 تلفن: ۰۲۱۲۶۷۱۶ - ۰۲۱۲۶۷۱۷ - ۰۲۱۲۶۷۱۸
 فاکس: ۰۲۱۲۶۷۱۹
 پست الکترونیک: emc@moda.net

بیشترین بهره‌گیری از توان کامپیوتر و ویدیو در همایش‌ها
فقط با:
PROXIMA® Desktop Projection Products

حتی در روشنایی...



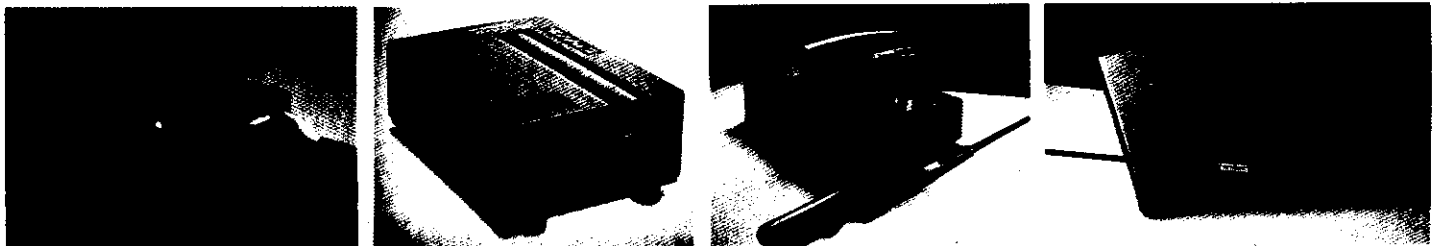
نمایش اطلاعات و تصاویر همراه با فیلم، نمودار و انیمیشن
بر روی هر نوع پرده نمایش و کنترل همه امور

با نشانه‌گیر لیزری **CYCLOPS®**

- برای برگزاری سمینار مطلوب
- برای تضمین موفقیت دوره‌های آموزشی
- برای تشکیل مجامع عمومی شرکت‌ها
- برای ارائه مطلوب طرح‌های تحقیقاتی

ما با تکنولوژی برتر در کنار شما هستیم

DESKTOP
PROJECTION



نماینده انحصاری پراکسیما:

تهران، خیابان سلیمان خاطر (امیرانابک)، شماره ۳۷، طبقه سوم، شماره یک
تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰، ۸۸۴۷۰۳۱
فاکس: ۸۸۳۴۴۸۷

شرکت کامپیوتری پایگاه داده‌ها
شرکت تدارکاتی کیله (سهامی خاص)

لطفاً حرکت نکنید...



...و فقط در چند ثانیه

امکانات سیستم صدور کارت شناسایی کامپیوتری:

- صدور کارت‌های رنگی ایمن منطبق با استانداردهای بین‌المللی ISO 9000
- نگهداری تصاویر و اطلاعات در یک بانک اطلاعاتی کامپیوتری ایمن
- صدور کارت شناسایی عکس‌دار بدون حضور فیزیکی و با استفاده از عکس
- به‌کارگیری آخرین تکنولوژی گرافیکی با بیشترین امکانات برای طراحی کارت
- کارت‌های PVC و ABS انواع اطلاعات و ویژگی‌های ایمنی را می‌پذیرد از قبیل:
 - چاپ‌های ایمنی ● هولوگرام ● نوار امضاء ایمنی
 - نوارهای مغناطیسی ● بارکد (BARCODE) ● سلول‌های حافظه (MICROCHIP)
- قابل استفاده در سیستم‌های ایمنی ACCESS CONTROL و قفل‌های کارتی (MICRO LOCK)
- قابلیت اضافه نمودن تصویر و اطلاعات به کارت‌های آماده با سلول حافظه (SMART CARD)
- قابلیت انعطاف برای یک کارت فوری و یا به صورت انباشته
- قابلیت اجرای متعدد بر روی یک نمونه
- امکانات متعدد و فراوان دیگری بر حسب نیاز در سیستم قابل اعمال خواهد بود

تهران: خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک)، شماره ۳۷، طبقه سوم، شماره ۱
شرکت کامپیوتری پایگاه داده‌ها:

تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ - ۸۸۲۷۰۳۱ فاکس: ۸۸۲۴۴۸۷

سازمان مدیریت صنعتی با بیش از ۳۵ سال تجربه در ارائه خدمات مشاوره‌ای، آموزشی و تحقیقاتی

سازمان مدیریت صنعتی دارای گواهی تایید صلاحیت از مؤسسه استاندارد و تحقیقات

صنعتی ایران بعنوان یکی از فعالیتهای خود، خدمات مشاوره‌ای و آموزشی در زمینه

استانداردهای سری ISO 9000 - ISO 14000 و QS - 9000 ارائه می‌کند:

- مشاوره برای اخذ گواهینامه استانداردهای ISO 9000 (در بخش تولید و خدمات)
 - مشاوره برای اخذ گواهینامه استانداردهای سری QS-9000
 - مشاوره برای اخذ گواهینامه استانداردهای بین‌المللی مدیریت زیست محیطی (ISO 14001)
 - برگزاری سمینارها و دوره‌های آموزشی
- تضمین کیفیت کالا و خدمات با بهره‌گیری از استانداردهای ISO و QS
سازمان مدیریت صنعتی مشاور شما در اخذ گواهینامه استانداردهای ISO



برای کسب اطلاعات بیشتر با شماره تلفن ۲۰۴۳۰۰۹ و یادورنگار ۲۰۴۳۰۰۱ تماس حاصل فرمایید

نشانی - تهران: خیابان ولیعصر - نبش جام جام - سازمان مدیریت صنعتی - دفتر بازاریابی و امور پیمانها

شفاهی با فرهنگ سازمانی تغییر می‌کنند و در خیلی از موارد با کشور محل استقرار شرکت نیز ارتباط دارد. به‌طور کلی فرهنگ یک دست‌تر، احتمالاً سبب پیچیده‌تر شدن بعد رسمی

پیمانهای شخصی می‌شود. همین امر در مورد ابعاد روانشناسی و اجتماعی در محیط‌های یک‌دست صدق می‌کند، به دلیل اینکه کارفرمایان و کارمندان دارای دیدگاهها و انتظارات مشابه هستند. برای مثال در ژاپن و قاره اروپا، سیستمهای قانونی برای حل موارد اختلاف بر مبنای یک کد ملی که در قانون مربوطه به‌صورت مستند آمده پایه‌گذاری شده‌اند. آن سیستمها برای تعبیر اصول قانونی قراردادهای و برای فرضیاتی که ارتباط بین کارفرما و کارمند را تقویت می‌کنند به کار می‌روند.

برعکس، در کشورهایی شبیه آمریکا، انتظار این است که سیستم‌های رسمی برای اطمینان از بی‌طرفی در استانداردهای ارزیابی عملکرد از پیمانهای شخصی حمایت کنند. رویه‌های شرکت و نقشی که اداره منابع انسانی ایفا می‌کند هر دو در حمایت از روابط کارفرما - کارمند است. از آنجا که شرکتها در واقع بیشتر در حال چندملیتی شدن هستند اهمیت اعمال شرایط صریح در پیمانهای شخصی افزایش می‌یابد.

با تجربه من، این موضوع حقیقت دارد که شرکتها یا برای تامین نیازهای تغییر فرهنگی نیروی کار یا برای پاسخ به فرصتها و تهدیدات بازار در حال تغییر هستند. بدون ملاحظه زمینه فرهنگی، در غیر مواردی که پیمانهای شخصی به‌عنوان جزئی از فرایند تغییر، مورد اصلاح قرارگیرند، شرکتها به اهداف خود نائل نخواهند شد. به‌طریق دیگر، رهبران بایستی فرایند تغییر را اتخاذ و هر بعدی را مشخص کنند. جان تیمر و هاریو نایتو پیمانهای شخصی کارمندان را با استفاده از رویکردهای مختلف و بنابه دلایل متفاوت اصلاح کردند. اما هر یک سبب انجام تغییر موفق شرکت خود توسط تعریف مجدد تعهد کارمندان به اهداف جدید شدند به‌صورتی که هرکس بتواند تغییر را درک و به آن عمل کند. بدون چنین رهبری‌ای، کارمندان به‌صورت شکاک در مورد دیدگاه تغییر باقی مانده و به مدیریت بی‌اعتماد خواهند شد و حاصل آن این است که کارمندان با مقاومت خود بر سر راه مدیریت مانع ایجاد خواهند کرد. □

* OPERATION CENTURION

پروژه‌های مراقبتهای بهداشتی آنها را تامین کند. این برنامه آموزشی منجر به ایجاد یک سری اختلافات فاحش در پیمانهای شخصی در ایسائی شد. مدیران نوآوری هم خارج از ساختار سازمانی معمول و هم محدوده‌های فرهنگی مرسوم شرکت عمل کردند. آنها محصولات و برنامه‌های جدیدی را طرح کرده، تیم‌های چندکاره را با هم برای توسعه ایده‌های خود به کار گرفتند، و شرکت‌کنندگان جدیدی را به تغییر ابتکاری انتخابی خود کشانیدند. آنها به نایتو گزارش کردند، و وی شخصاً عملکرد و نحوه توزیع پروژه‌های جداگانه در ارتباط با پیش‌نویس مراقبتهای بهداشتی را ارزیابی کرد. در نتیجه، افراد زیر دست شانس برای شکستن سیستم ارشدیت و ایجاد استراتژی جدید توسعه سازمان و نیز شرایط پیمان شخصی خودشان داشتند. این فرصتها قبلاً در ایسائی یا در سایر شرکت‌های دارویی ژاپنی بی‌سابقه بود.

قابلیت مشاهده و حمایت مدیریت ارشد برای اولین پروژه‌ها، ابزار احساسات زیادی را برای مشارکت در حرکت جدید در ایسائی برانگیخت. به‌زودی پیشنهاداتی برای ۱۳۰ پروژه اضافی مراقبتهای بهداشتی ارائه شد که ۹۰۰ نفر در آنها کار می‌کردند و تا پایان سال ۱۹۹۳، روی ۷۳ پروژه کار شد. خدمات جدید پیشنهادی شرکت، شامل خط تلفنی ۲۴ ساعته برای مساعدت افراد مصرف‌کننده داروهای ایسائی بود. دیگری گردآوری افراد با حرفه پزشکی به‌طور توأم در کنفرانس‌ها برای بحث پیرامون نیازهای مراقبتهای بهداشتی بود. توجه جدید به سلیقه مصرف‌کننده منجر به بهبود بسته‌بندی و تحویل داروها شد.

گرچه پیمانهای شخصی در ایسائی هنوز تحت تسلط هنجارهای فرهنگی رسمی بودند، توانایی نایتو برای هدایت این کارمندان از طریق فرایندی که مورد آزمون قرار گرفت و شرایط قدیمی را اصلاح کرد، آنها را قادر به انجام تغییر استراتژیک اصلی کرد. تأثیرات استراتژی جدید در ترکیب تولید ایسائی قابل مشاهده هستند. تا پایان سال ۱۹۹۳، شرکت از مقام ششم به پنجم در صنعت داروسازان داخل ژاپن تبدیل شد و امروزه مشتریان و رقبا به ایسائی به چشم شرکتی به‌عنوان پیشگام در موضوع مراقبت از بهداشت می‌نگرند.

فرهنگ و پیمانهای شخصی

تا اندازه زیادی پیمانهای شخصی کتبی یا

بودند که هم به مدیران و هم به هنجارهای گروهی خود وفادار بودند، به‌طوری که در جستجوی شناساندن یا تشخیص فردی برای رسیدن به هدف شخصی نبودند. و به دلیل اینکه سایر شرکت‌های ژاپنی به همین طریق عمل می‌کردند، فشار رقابت خارجی وجود نداشت، تا دگرگونی ایجاد کنند. برای انجام تحول استراتژیک، «نایتو» مجبور به ایجاد زمینه‌ای جبری برای تغییر و فراهم آوردن وسیله‌ای برای تشویق کارمندان به تلاش در راه ساختاری جدید، بدون ازهم پاشیدگی سازمان داخلی بود. چند سال پس از اینکه «نایتو» به ریاست شرکت رسید. دیدگاه بنیادی جدیدی را برای ایسائی مطرح کرد که آن را مراقبت بهداشتی انسان (HUMAN HEALTH CARE) نامید. وی تمرکز شرکت را از ساخت داروهای درمانی برای بیمارهای ویژه به بهبود کیفیت کلی زندگی بخصوص برای کهنسالان مریض توسعه داد. برای انجام این مأموریت، ایسائی مجبور به توسعه تعداد زیادی از محصولات و خدمات جدید بود. و اینکه در جای خود نیاز به مشارکت و تعهد وسیع کارمندی داشت. گرچه نایتو صراحتاً تعهد کارمندان ایسائی را به‌عنوان پیمان شخصی مشخص نکرد، ولی درک کرد که افراد مجبور خواهند بود شرایط و استانداردهای عملکردی جدیدی را که وی نمی‌توانست به‌سادگی تحت تسلط خود درآورد، بپذیرند. او مجبور بود فعالیتهای کارآفرینی و ابداع را ترغیب کند و محیطی را ایجاد نماید که در آن چنین کوششهایی پذیرفته و تشویق گردند.

در سال ۱۹۸۹، نایتو دیدگاه استراتژیک خود را بیان و برنامه آموزشی خود را برای ۱۰۳ «مدیر نوآوری» که کارگزار ایجاد تغییر در شرکت بودند شروع کرد. برنامه آموزشی شامل سمینارهایی در مورد روش‌های مراقبتهای بهداشتی و تقبل تغییر سازمان بود. همچنین به کارمندان پیش اولیه انجام مراقبت از بیمار با صرف چند روز در تسهیلات سنتی و غیرسنتی مراقبت بهداشتی داده شد تا فعالیتهای واقعی پرستاری را انجام دهند. در پایان برنامه، نایتو مدیران نوآوری را با تغییر دیدگاهها با استفاده از تجربه آنها در ارائه پیشنهادات برای محصولات و خدمات جدید، دلشاد کرد. هر پیشنهادی قبل از کسب حمایت نایتو و مدیران اجرایی ایسائی برای مشارکت در سطح بالا ارائه شد، تا تعهد جمعی مدیران و برای رسیدن به اهداف