

## مدیریت منابع انسانی با دیدگاههای نوین

رکسانا اسلامی راد<sup>۱</sup>

کارشناسی مهندسی برق - کارشناسی ارشد مهندسی سیستمهای اقتصادی اجتماعی

شرکت برق منطقه ای تهران

r-eslami@trec.co.ir

### چکیده

امروزه به منابع انسانی سازمان، بعنوان منابع ارزشمندی برای برتری در رقابت نگاه می‌شود و بنابراین برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان از مهمترین کارهاست. آموزش مهارتها، انگیزش پرسنل و چگونگی بکارگیری آنان را می‌توان عامل مهمی برای برتری در رقابت به حساب آورد. مدیریت منابع انسانی، تحلیل نیازهای انسانی سازمان با توجه به شرایط متغیر و انجام اقدامات لازم برای پاسخگویی به این نیازهاست. انجام موفقیت‌آمیز هر کاری در سازمان، اعم از برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل استراتژیهای کلان سازمان، پیاده‌سازی برنامه‌های تحول و پیشبرد اهداف سازمانی بدون مدیریت و توجه جدی به منابع انسانی، امکانپذیر نخواهد بود. واقعیت این است که اگر در سازمانها از وجود انسانهای خلاق، دانشگر، فرصت شناس و تبیین گر مسائل بی بهره باشیم، بسیاری از فرصتها و موقعیتهای را از دست خواهیم داد. برای رسیدن به هدف جهانی شدن و یا حتی ماندن در این سطح، پرورش منابع انسانی الزامی است و آینده صنعت متعلق به کسانی است که برای آن برنامه و هدف دارند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت، منابع انسانی، سازمان، رقابت، موفقیت

### ۱- مقدمه

در کشورهای پیشرفته، اداره سازمانها رفته رفته شکل دیگری بخود گرفته است. در سازمانهای نوین، دیگر سلسله مراتب سازمانی، شرح وظایف تعیین شده، افراد زیردست و فرد ناظر برای هر شغل دیده نمی‌شود. امروزه سازمانها ساختارهای پایدار و قابل پیش بینی نیستند. بدلیل تغییرات سریع در محیط و سطح پایین اطمینان، انگیزش کارکنان و مدیریت ارتباطات، بزرگترین چالش برای مدیران است. فضای شکل‌گیری استراتژی‌های منابع انسانی و ایجاد یکپارچگی میان این استراتژی‌ها و استراتژیهای سازمان، از دیگر چالشهای اساسی مدیران است.

سازمانهایی که کارکنان با هوش بالایی داشته‌اند، لزوماً موفق‌ترین نبوده‌اند. مهارتهای ارتباطی افراد برای موفقیت در بقای شرکتها، امری الزامی است. بمنظور استفاده بهینه از توانمندیهای انسان، ضروریست که در ساختارها و طراحی سازمان تغییراتی صورت گیرد تا در عصری که انسان و توانمندیهای آن یک مزیت رقابتی و اسلحه پیش برنده سازمانها شناخته می‌شود، بصورت کارآ و اثربخش در خدمت تحقق اهداف سازمان قرار گیرد و از سوی دیگر، سازمان بتواند نیازهای فردی کارکنان را برآورده نماید. استراتژی روابط کارکنان با توجه به شرایطی که پیش‌روی سازمانهاست، طراحی می‌شود. عواملی چون استراتژی سازمان، چارچوبهای قانونی، مسائل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، و سیاستهای کلان کشوری و بین‌المللی بر استراتژی روابط کارکنان تأثیر فراوانی دارند.

تجهیز کارکنان به دانش سازمانی و اصلاح ساختارها، مقوله ای است که با توجه به پارادایم غالب در دنیا، یک خواست عمومی، اجتناب ناپذیر و تخلف ناپذیر است. این تغییرات قائم به فناوری اطلاعات است. سیر تحول و پیشرفت علوم و فنون در عصر حاضر شتابی روزافزون یافته است. امروزه فناوری های نوین بیشتر از گذشته زندگی انسان ها را تغییر داده و آنها را وابسته به خود می‌سازد.

## ۲- مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد، حوزه‌ای از منابع انسانی است که می‌تواند بیشترین سهم را در بهبود عملکرد سازمان داشته باشد. هدف از استراتژیهای مدیریت عملکرد، افزایش اثربخشی سازمان، افزایش بهره‌وری کارکنان و گروهها و بدست آوردن سطح بالاتری از مهارت، شایستگی و افزایش تعهد و انگیزه در کارکنان است. استراتژیهای مدیریت عملکرد، به چگونگی مدیریت سازمان برای رسیدن به اهداف تعیین شده، می‌پردازد. مدیریت عملکرد را می‌توان روشی استراتژیک و یکپارچه، برای بدست آوردن موفقیت پایدار در سازمانها از راه بهبود عملکرد کارکنان تعریف کرد.

## ۳- حاکمیت سازمانی

حاکمیت سازمانی، از مهمترین بخشهایی است که در هر سازمانی وجود دارد. حاکمیت سازمانی، سیستمی است که چگونگی رهبری و کنترل سازمان را بیان می‌کند. حاکمیت سازمانی به ایجاد توازن و تعادل بین هدفهای اقتصادی، اجتماعی و هدفهای شخصی و گروهی می‌پردازد. هدف حاکمیت سازمانی هم تراز کردن منافع شخصی، سازمانی و اجتماعی است. حاکمیت سازمانی راهی است که تامین کنندگان مالی سازمان، بازگشت سرمایه های خود را تضمین می‌کنند. حاکمیت سازمانی سیستمی است که از طریق آن شرکت‌های تجاری هدایت و کنترل می‌شوند. حاکمیت سازمانی توزیع حقوق و مسؤولیتها را در بین اعضای شرکت مثل هیات مدیره، مدیران و سهامداران، مشخص می‌کند و به طرح رویه ها برای تصمیم سازی در امور شرکت، کمک می‌کند.

## ۴- مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بر ماهیت استراتژیک منابع انسانی و بر یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان تاکید می‌کند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی یعنی: تمامی فعالیتهای مؤثر بر رفتار پرسنل در برانگیختن آنها برای طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روشی است برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرحهای سازمان که به مسائلی، مانند: اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداش و مدیریت عملکرد کارکنان مربوط می‌شود. مهم، میزان یکپارچگی مدیریت منابع انسانی با فرآیندهای تصمیم‌گیری استراتژیک سازمان بمنظور مقابله با تغییرات محیطی نظیر جهانی شدن و تغییرات مداوم بازار و فناوری است. مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی تنها بر مهارتهای فیزیکی، آموزشهای خاص، تخصصهای ویژه و کارآیی فردی کارکنان تاکید می‌کرد و بجای آن که به افراد توجه کند، به کارهایی که توسط افراد انجام می‌شد، تمرکز می‌کرد در حالی که مدیریت استراتژیک منابع انسانی، علاوه بر توجه به موارد یاد شده، به تمام بخشها، اثربخشی کلی و یکپارچگی فعالیتهای مختلف سازمان، توجه دارد.

### ۴-۱- هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی

هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ایجاد دیدگاه کلانی است که امکان پرداختن به مسائل اساسی کارکنان را فراهم می‌آورد و موجب بهره‌مندی سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در تلاش برای رسیدن به برتری پایدار در رقابت می‌شود. هدف آن، ایجاد حس هدفمندی و جهت دار بودن در محیطهای پرتلاطم امروزی است تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش از راه طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاستهای منسجم و عملی منابع انسانی، تامین شود. سازمانهایی در بهبود عملکرد خود با توفیق همراه خواهند بود که به این هدف بنیادین یعنی " ایجاد فرهنگی که در آن افراد و گروهها مسئولیت بهبود مستمر فرآیند کسب و کار و مهارتها و میزان مشارکت خود را برعهده می‌گیرند " توجه داشته باشند.

## ۵- بهره‌وری

آنچه برای سازمانها برتری در رقابت ایجاد می‌کند، بهره‌وری، یعنی بکارگیری و ترکیب مؤثر منابع موجود در سازمان است. بهبود اثربخش بهره‌وری از الزامات کار سازمانی است و مشروعیت بهره‌وری در بهبود و اصلاح آن است.

## ۶- روندهای نوین در طراحی ساختارهای سازمانی

- ساختارهای چند بعدی: ساختارهایی که توجه مدیران را به ابعاد گوناگون سازمان جلب می‌نماید و واحدهای مختلف، مسؤولیتهای متقاطع بر عهده دارند و بنابراین پیشرفت کار وابسته به همکاری آنها با هم است.
- ساختارهایی برای به اشتراک گذاشتن دانش: همه واحدها متعهدند تا دانش خود را با دیگران به اشتراک گذارند و همچنین به جست‌وجوی دانشهای مناسب برای خود در سایر واحدها بپردازند و بدین ترتیب یادگیری واحدها از همدیگر را به حداکثر برسانند. ساختار سازمان و رویه‌های موجود و پاداش‌دهی به رفتارهای منطبق با مفهوم بی‌مرزی می‌تواند بسیار مؤثر باشد.
- سازمان‌های یادگیرنده: سازمانی ماهر در تولید، جذب و انتقال دانش و اصلاح رفتارها به گونه‌ای که نمایانگر دانش و نگاه جدید سازمان باشد.
- ساختارهایی با تراکم شکنی: همچنان که فضا رقابتی تر می‌گردد، بنگاهها بیشتر بر روی قابلیت‌های رقابتی خود متمرکز شده و تلاش می‌کنند انرژی کمتری را صرف انجام فعالیتهایی نمایند که در آنها چندان توانمند نیستند.
- ساختارهای برون سپاری: شرکتها با ایجاد واحدهای مستقل بیشتر، امکان ارزیابی عملکرد واحدها بصورت جداگانه را فراهم سازند.
- ساختارهای باز سازی و تفکیک: شرکت‌های سنتی که بخشی از زنجیره ارزش آفرینی را بصورت یکپارچه در خود دارند، تشویق می‌نمایند تا ساختار خود را مجدداً مورد بررسی قرار دهد.
- ساختارهای فدرال: در این ساختار، واحدها در فعالیتهای خود بصورت مستقل عمل می‌کنند، ولی در مواقع لزوم بطورداوطلبانه با هم همکاری می‌نمایند.
- ساختارهایی از سلسله مراتب: سازمان‌های مدرن باید مدیران خط حمله که مستقیماً درگیر انجام کارها هستند را از طریق غیرمتمرکز ساختن تصمیمات و کاهش سلسله‌مراتب، توانمند نمایند.
- ساختارهای متوجه به عملکرد بالا: در قبال استقلال و آزادی، واحدهای مستقل باید برای دستیابی به عملکرد بالا تلاش نمایند. همواره کشمکش بین فشار برای عملکرد بالاتر از سویی و تشویق به خلاقیت و استقلال وجود دارد.
- ساختارهای بازآفرینی: شرکت‌ها نیازمند بازآفرینی و نوسازی دایمی خود هستند. سازمانهای قابل پیکربندی مجدد قادرند تمرکز سازمان را روی فرصتهای بوجود آمده در هر موقعیت افزایش دهند.

## ۷- توانمندسازی نیروی انسانی

یکی از روشهای نوین در استفاده کارآ و مؤثر از انسان در عصر حاضر، توانمندسازی نیروی انسانی است. توانمندسازی کارکنان، شامل تمام روشهایی است که باعث تقویت مهارتهای کارکنان، ایجاد اعتماد به نفس در آنها و انگیزش و ایفای هر چه بهتر مسؤولیتهای شده و در نهایت سازمان را در جهت بهره‌وری هدایت می‌نماید. عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان عبارتند از: ۱- دانش و مهارت کارکنان ۲- اعتماد ۳- ارتباطات ۴- انگیزه

## ۷-۱- نقش فناوری اطلاعات

در این میان، نقش فناوری اطلاعات بسیار حیاتی است. در حقیقت، با توجه به گسترش دانش سازمانی، افزایش متغیرهای محیطی تاثیر گذار بر سازمان و به همین نسبت منسوخ شدن سریع اطلاعات، تصمیم گیری های به موقع و معتبر با روش های سنتی و بدون استفاده از سیستم فناوری اطلاعات غیر ممکن می نماید.

امروزه فناوری اطلاعات یک عامل تسهیل کننده اصلی در فعالیتهای تجاری سازمانهاست. هزینه های فناوری اطلاعات تقریباً ۵۵ درصد از سرمایه شرکتهای امروزی است. فناوری اطلاعات، یک مزیت رقابتی در تجارت است که در پی آن فرصتها و تهدیدهایی وجود دارد. راهبری فناوری اطلاعات برای سازمانها، یک عنصر اصلی از حاکمیت سازمانی است. همچنین در عصر دانش، توسعه کارکنان، اولویت اساسی برای رویارویی با فضای رقابتی است.

مقدار بکارگیری فناوری اطلاعات، مهمترین تمایز مدیریت در سازمانها است و فناوری اطلاعات یک فاکتور اصلی در بهره‌وری سازمانها شده است. راهبری فناوری اطلاعات یک فرآیند مداوم است. راهبری فناوری اطلاعات در مجموع، سیاستها و رویه‌هایی است که چگونگی استفاده یک سازمان از منابع موجود تکنولوژی را بمنظور تسهیل رهبری و کنترل آن منابع، برای تحقق هدفهای تجاری سازمان، مشخص می‌کند. پیاده سازی کمیته نظارت بر فناوری اطلاعات یک مکانیزم سودمند برای فراهم کردن مهارتها و پشتیبانی از تصمیم‌گیریهای مبتنی بر فناوری و موضوعهای استراتژیک مربوط به فناوری اطلاعات است. سازمانهایی که این چنین کمیته‌هایی را پیاده‌سازی می‌کنند در برابر فجایع، بهتر موضع گیری و با برآورد ارزش تجاری ظهور فناوریها بهتر موقعیت یابی می‌کنند.

## ۸- کار تیمی

اعضای تیم باید درک درست و واحدی از تعریف موفقیت داشته باشند. باید روش‌هایی برای ارزیابی کارآیی گروه داشته باشید مثل ارزیابی اهداف یا انگیزه‌های مشترک. همه کارمندان را دور هم جمع کنید و اهداف و استانداردها را مورد بحث و ارزیابی قرار دهید. از آنها بخواهید به این سوال پاسخ دهند: برای دریافت نمره ۲۰ در عملکرد افراد چه نیازهایی داریم؟ چنین گفت‌وگوهایی می‌تواند انگیزه ایجاد کند و زمینه را برای همکاری به شکلی هدفمند فراهم نماید.

## ۸-۱- تشویق تیم

در گذشته بحث در سازمانها بر سر این مساله بود که چگونه کارآیی افراد را اندازه‌گیری کرده و مورد تشویق قرار دهیم. پاداش دادن به تیم، کارآیی تیم را به شدت ارتقا می‌بخشد و باعث افزایش تجربه های شخصی نیز می‌شود. سهمی از افزایش دستمزد یا پاداش را برای اعضای تیم خود اختصاص دهید. مسلماً هر چقدر این میزان بالاتر باشد، بهتر است. اما اگر قدرت مالی ندارید انواع پاداشهای غیرمادی نیز وجود دارد مانند: ۱- دعوت اعضای تیم به شام یا انجام فعالیتهای اجتماعی نظیر ۲- قراردادن عکس گروه‌هایی که در افزایش بهره‌وری بیشترین تاثیر را داشته‌اند، روی صفحه نمایش شرکت و توضیح اینکه این افراد کار خود را بخوبی انجام داده‌اند. همچنین شما می‌توانید ۳- تیم خود را به مدیران ارشد نزدیکتر کنید، تیمها دوست دارند بعنوان بخشی از پروژه‌ای که سطح بالایی دارد به چشم بیایند. ۴- یک استراتژی واحد تعریف کنید که پایه و اساس کار باشد و باید روی هر عبارت آن همفکری و بحث نمایید. بعد به تعیین معیارهایی بپردازید که مستقیماً در ارتباط با استراتژی تان باشد. رسیدن به اهداف، خود یک پاداش است چرا که با دستیابی به آن، تیم نتیجه کار گروهی خود را می‌بیند. با این کار احساس پیروزی را در اعضای تیم بر می‌انگیزید. ۵- اجازه دهید افراد مهارت‌هایشان را ارتقا دهند و با تکنولوژیهای جدید آشنا شوند آنگاه، تیم پیشرفت بسیار خوبی خواهد داشت. هر گاه تیم به اهداف تعیین شده دست یافت، اهداف جدیدی تعیین کنید. پس یکی از روش‌های پاداش می‌تواند ارائه آموزش پیشرفته‌تر باشد.

## ۸-۲- پادشاهی تیمی

به کار تیمی بعنوان مهم‌ترین ویژگی مثبت در مدل‌های توسعه رهبری نگاه می‌شود. شما بعنوان یک مدیر می‌توانید با صحبت کردن درباره افراد بعنوان اعضای یک تیم و نه بصورت فردی در آنها انگیزه همکاری ایجاد کنید. هم موفقیتها را به آنها تبریک بگویید و هم عدم موفقیتها را بصورت جمعی مورد بحث قرار دهید. هرچه کمتر درباره فعالیتهای فردی صحبت کنید بهتر است. در عوض سعی کنید رفتارهایی را مورد تشویق قرار دهید که به موفقیت کل تیم کمک می‌کند، مثل ارائه فیدبک سازنده.

## ۹- هوش احساسی و هوش فکری

ضریب هوشی لزوماً پیش شرط داشتن یک زندگی موفق نیست. هوش احساسی و فکری، دو عملکرد عمده مغز است که رفتار ما را کنترل می‌کند و در مناطق متفاوتی از مغز قرار دارد. منطقه احساسی مغز، علایم را قبل از منطقه تفکر دریافت می‌کند و می‌تواند خیلی بسرعت و با قدرت عمل کند و به همین دلیل است که ما نمی‌توانیم احساس اولیه خود را کنترل کنیم مگر اینکه از هوش فکری برای کنترل عکس العمل خود استفاده کنیم. البته در بسیاری از موارد، اعمال غیرارادی، ممکن است برای وضعیت پیش آمده، صحیح باشد. هوش احساسی را: توانایی توجه کردن، یکپارچه کردن، فهمیدن و مدیریت احساس خودمان و دیگران بطور عکس‌العملی تعریف کرده‌اند. هوش احساسی عبارت است از توانایی حس کردن، فهمیدن، کاربرد مؤثر قدرت احساسها بعنوان منبعی از انرژی بشری، اطلاعات، ارتباطات و تاثیرگذاری است.

## ۹-۱- افزایش هوش احساسی

هوش احساسی بر خلاف ضریب هوشی، چیزی است که می‌تواند از طریق یادگیری افزایش یابد گرچه افزایش آن معمولاً زمان زیادی می‌برد و نیازمند فرآیندهای دشواری است که تمرین زیادی می‌طلبد. افزایش هوش احساسی با یادگیری معمولی دانش از بعضی جنبه‌های مهم، تفاوت دارد. تواناییهای احساسی نظیر اعتماد به نفس و مهارتهای اجتماعی با تواناییهای دانشی تفاوت دارد زیرا به مناطق مختلف مغز مربوط می‌شود. کمبود شایستگی احساسی اغلب از عادتها و تجارب یاد گرفته شده اوایل زندگی منتج می‌شود. در طی زمان، این عادتها و تجربه‌ها، مغز و شخصیت را شکل می‌دهند. وقتی این عادتها آموزش داده شده و تثبیت گردیدند، به انتخابهای مغز در هر لحظه تبدیل می‌شوند. آنچه که یک شخص با طیب خاطر انجام می‌دهد، اغلب با هوشیاری اندکی در انتخاب همراه است. وقتی احساسی نظیر رضایتمندی، اضطراب یا عجز تجربه می‌شود، مغز بشری برنامه ریزی شده است که به آن پاسخ دهد و اولین انتخابش عبارت از پیگیری مدل‌های قبلاً یادگیری شده برای پاسخگویی است. توسعه هوش احساسی به معنی آن است از وضعیت، یک پله به عقب برگشته و اجازه دهید تفکر عقلانی مان بر اقداماتمان تاثیر گذار باشد.

## ۱۰- مدیریت روابط کارکنان و تقسیم کار

ایجاد روابط مناسب با کارکنان یکی از استراتژی‌های بنیادین هر سازمانی است. این امر باعث ایجاد اعتماد و احترام متقابل، بینش مشترک در مورد برنامه‌های آتی، مبادله مستمر اطلاعات، اهداف و فرهنگ مشترک و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری می‌شود. برای تقسیم کار ابتدا می‌بایست بخشهای مختلف کار بخوبی درک شود. یک روش این است که هر فرد مسؤولیت وظایف خاصی را بر عهده بگیرد. روش دیگر این است که روزهای هفته را تقسیم کنیم. روشی که انتخاب می‌کنید، به طبیعت شغل بستگی دارد و اینکه چه اولویتهای و مهارتهایی برای هر یک از افراد وجود دارد.

## ۱۱- اشتراکی کردن شغل

اشتراکی کردن شغل (یعنی تقسیم یک کار تمام وقت به دو کار نیمه‌وقت) موضوعی است که در مبحث انعطاف‌پذیری کار اهمیت روزافزونی پیدا می‌کند، اما آیا واقعاً امکان دارد که یک شغل را با شخص دیگری شریک شد؟ چگونه می‌توانیم آنچه در تئوری جالب به نظر می‌رسد به عمل تبدیل کنیم؟

اشتراکی کردن می‌تواند به دلایل بسیار زیادی صورت پذیرد. یکی از این دلایل می‌تواند حفظ استقلال افراد باشد، یا می‌تواند صرفاً برای بر عهده گرفتن شغل دیگری باشد یا می‌تواند با هدف افزایش تجربه صورت گیرد. اغلب افرادی که از الگوی اشتراکی کردن کار پیروی می‌کنند به این علت است که بدنبال استرس کمتری در زندگی خود هستند. دلیل آن هر چه باشد، موفقیت این کار به شما و شریکتان بستگی دارد. هر کاری می‌تواند بصورت مشترک انجام شود اما تنها در صورتی که بطور هوشمندانه و از روی فکر انجام پذیرد، موفقیت آن تضمین شده است. در اینجا به چگونگی انجام آن می‌پردازیم:

### ۱۱-۱- انتخاب یک شریک مناسب

قدم اول، احترام است. اگر تصمیمی برای انجام کار مشترک دارید، مطمئن شوید می‌توانید با کسی که کار می‌کنید به راحتی ارتباط برقرار کنید، همکاری کنید و حتی مخالفت کنید. انجام این کار اغلب نیاز به گفت‌وگوهای جدی درباره اولویت‌بندی کارها، سیاست‌های سازمان و مسائل شخصی دارد تا بتوانید اطمینان حاصل کنید که شخص مناسبی برای شراکت انتخاب خواهید کرد، اما در عین حال توقع نداشته باشید که یک شخص ایده‌آل را برای این منظور پیدا کنید. در موقعیت‌هایی که امکان انجام کار به صورت مشترک وجود داشته باشد، با توجه به کاربرد مهارت‌های مکمل و تجربیات و دیدگاه‌های مختلف، اغلب برای اشخاص و شرکت‌ها سودمند خواهد بود.

وقتی شریک انتخاب می‌کنید: ۱- کسی را برگزینید که بتوانید به راحتی با او ارتباط برقرار کنید، همکاری کنید و با او مخالفت کنید. ۲- از رییس خود بخواهید به طور پیوسته فیدبک بدهد- درباره انجام هر نوع هماهنگی، حتماً با او در ارتباط باشید. ۳- طوری عمل کنید که کار شما یک نمونه خوب باشد؛ نه تنها در سازمان خود، بلکه برای دیگران و خارج از سازمان نیز تجربه سودمندی به حساب بیاید. ۴- هیچ حرفی را نگفته باقی نگذارید- به طور پیوسته با شریک خود صحبت کنید. ۵- فکر نکنید تنها با انجام هماهنگی‌های لازم همه چیز خود به خود انجام خواهد شد- با انجام کار خود به بهترین نحو، بر تعصبات خود چیره شوید. ۶- جزئیات کار خود را محتوم و لایتغیر قرار ندهید- بهتر است طوری برنامه‌ریزی کنید که در صورت لزوم بتوانید تغییرات لازم را اعمال کنید.

### ۱۱-۲- برقراری ارتباطات کاری

برای آنکه کار مشترک خوب پیش برود، هر دو طرف باید بطور فعالانه با یکدیگر اطلاعات رد و بدل کنند. در حالت ایده‌آل بهتر است این ارتباط بصورت رو در رو انجام شود. اغلب در این ارتباطات درباره اولویت‌های کاری توافق صورت می‌گیرد، درباره موضوعات جدید بحث می‌شود، کارهایی که در صورت لزوم باید کنار گذاشته شوند مشخص می‌شوند و درباره پیشرفت کلی کار اطلاعات مبادله می‌شوند. نباید هیچ حرفی را نگفته بگذارید. همه چیز باید کاملاً روشن و واضح باشد.

### ۱۱-۳- مدیریت ارتباطات

تنها رییس شما نیست که باید از موضوعات مطلع شود. همه کسانی که با آنها کار می‌کنید- همکاران، مشتریان، تامین‌کننده‌ها- همه باید بدانند که چگونه به شما دسترسی یابند و در زمانهای خاص، از چه افرادی می‌توانند انتظار کمک داشته باشند. برخی از افرادی که کار مشترک انجام می‌دهند، یک آدرس ایمیل و شماره تلفن را به اشتراک می‌گذارند. برخی‌ها نیز در هر ایمیلی که ارسال می‌کنند یک رونوشت به شریک خود نیز می‌فرستند. همه اطرافیان شما و کسانی که با آنها در تعامل هستید، باید از لحاظ درک مفهوم و هدف کار متحد باشند. هرگاه درباره شیوه هماهنگی صحبت می‌کنید باید تمرکزتان بر منافع سازمان باشد. یادتان باشد که دیگران همواره مشتاق هستند که ببینند فعالیت شما چه تاثیر مثبتی بر آنها دارد و اغلب اهمیتی نمی‌دهند که منافع آن برای خود شما چیست.

### ۱۱-۴- انجام دادن کار مطابق با استانداردهای سازمان

یکی از بزرگترین موانع برای رسیدن به موفقیت در حیطه کار مشترک، ویژگیهای رفتاری دیگران است. واقعیت این است که بعضی‌ها هر گونه هماهنگی را که در آن انعطاف وجود داشته باشد بعنوان نشانه‌ای از عدم تعهد شما در نظر می‌گیرند. بهترین راه برای چالش این‌گونه تعصبات

این است که شما کارتان را به بهترین نحو انجام دهید. برای آنها روشن کنید که آنچه را شما انجام می‌دهید مطابق با استانداردهای سازمان در ارتباط با کارمندان کارآمد است.

### ۱۱-۵- برای درک کامل روابط کاری زمان لازم است

وقتی هماهنگی‌هایی را که خود، شریکتان و ریاستان فکر می‌کنید موفقیت‌آمیز خواهد بود انجام دادید، آن را به مرحله اجرا بگذارید. قبل از شروع کار زمانی را اختصاص دهید تا کاملاً درک کنید تقسیم کار و شیوه برقراری ارتباط چگونه است. خوب است به خود کمی زمان بدهید تا با پیچ و خمهای کار آشنا شوید و بگذارید افراد به آن عادت کنند. بعد از کسب کمی تجربه، اکثر افراد از خود عکس‌العمل مثبتی نشان می‌دهند. تفاوتی ندارد که چه مدت است مشغول انجام یک کار مشترک هستید، خوب است بطور پیوسته خود را مورد ارزیابی قرار دهید و تغییرات لازم را برای بهبود عملکرد خود، ریاستان و سازمان اعمال کنید.

### ۱۲- مدیریت دانش

مدیریت دانش، موضوع مهمی است، زیرا به مهم‌ترین سرمایه ارزشمند سازمانی یعنی سرمایه‌های فکری مربوط می‌شود. مدیریت دانش با تبدیل سرمایه‌های انسانی به دارایی‌های فکری سازمان یافته، برای سازمان ایجاد ارزش می‌کند. سازمانها برای این که بتوانند مدیریت دانش را توسعه داده و تقویت کنند، باید در پنج فعالیت عمده زیر مهارت لازم را کسب نمایند: ۱- قدرت حل نظام مند مساله را پیدا کنند ۲- توانایی کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران و بکارگیری راهکارهای نوین را داشته باشند ۳- تجارب قبلی و فعلی را بکار گیرند ۴- خود را با الگو برداری از سازمانهای موفق مقایسه نمایند ۵- توانایی انتقال مؤثر و سریع دانش را در تمام سطوح سازمان داشته باشند.

### ۱۳- دانشگاههای سازمانی

دانشگاههای سازمانی از امکانات آموزشی درون سازمانی هستند که بدلیل شکست و ناکامی سازمانها در دست یافتن به محتوای غنی آموزشهای دانشگاهی و آموزشهای کوتاه‌مدت و از طرف دیگر بدلیل نیاز فراوان به یادگیری مادام‌العمر بوجود آمدند و از طریق ایجاد یکپارچگی راهبردی بین یادگیری و کار سازمانی باعث افزایش مهارتها و دانش کارکنان می‌شوند. هدف اصلی دانشگاه سازمانی ۱- نظام مند کردن آموزش و ۲- حداکثر نمودن بازگشت سرمایه گذاری در آموزش و تربیت نیروی انسانی است. دانشگاه سازمانی، الگوی راهبردی برای آموزش و تحصیل مرتبط با کار است و مهارت‌های کارکنان را با توجه به جهتگیری استراتژیک سازمان توسعه داده و بر رهبری و بهبود عملکرد کاری آنها نیز تأکید زیادی دارد.

برای ایجاد دانشگاه سازمانی اقداماتی ضروری است شامل: ۱- بازاریابی قوی ۲- ارزش‌گذاری یادگیری ۳- تسهیلگری یادگیری ۴- تکنولوژی محوری ۵- یادگیری به عنوان فرآیند مستمر ۶- توانمندی در تعیین نیازهای تخصصی، مهارت‌های حرفه‌ای، دانش و همچنین برآوردن آنها به روشهای مختلف ۷- توان ارزیابی و سنجش اثربخشی ۸- ایجاد گروههای تمرینی

### ۱۴- کار مجازی

موقعیت‌های کاری به ندرت عالی از آب درمی‌آید. تمهیدات کار مجازی هم عیب‌هایی دارد، اما با صرف وقت و دقت می‌توان در آن به موفقیت رسید. کار مجازی به آسانی برای روزنامه‌نگاران، نویسندگان، استادان و همه دانشگران قابل اجراست. مهندسان و برنامه‌نویسان کامپیوتر که کار اصلی‌شان پشت کامپیوتر صورت می‌گیرد، داوطلبان کار مجازی هستند. شغل‌های خلاقانه که نیازمند تنهایی و تمرکز هستند، فرصت ایده‌آل خود را در کار مجازی می‌بینند.

کار مجازی انطباق بسیار خوبی با مدیریت اجر محور دارد (یعنی سیستمی که تأکیدش بر کیفیت محصول کار و برآورده ساختن هدفهای مشخص شده و تعریف شده است و نه میزان زمانی که کارمندان با مدیران و همکاران خود سپری می‌کنند). مدیریت اجر محور نیازمند تغییر فلسفی در دیدگاه مدیران است و همین تغییر می‌تواند برای بسیاری از مدیران که عادت کرده‌اند با اندازه‌گیری ساعات کاری کارمندان خود بر آنان نظارت کنند، چالش‌برانگیز باشد.

مدیران کارمندان مجازی نمی‌توانند با چک کردن اینکه ماشین چه کسی هنوز در پارکینگ است و چه کسی زودتر رفته، بر کار کارمندان خود نظارت کنند! اقتضای اقتصادی ایجاب می‌کند شرکتها نیازمند انعطاف‌پذیری در کار باشند. این چالشی جدی برای مدیران منابع انسانی است. مدیران شرکتها را باید به لحاظ روانی آماده نماییم تا در برابر مدیریت نتیجه‌محور و اجرامحور از خونسردی و آرامش بیشتری برخوردار باشند. سبک رهبری خود را تغییر دهند تا با کار مجازی سازگار شود. برای مدیرانی که تردیدهایشان در قبال کار مجازی از تردید در قابلیت خودشان در تغییر سبک رهبری ناشی می‌شود، راه‌حلی وجود دارد. اکنون بسته‌هایی متشکل از تمرین‌های رهبری مطابق با کار مجازی وجود دارد که هر مدیری می‌تواند با استفاده از آنها سبک رهبری خود را تغییر دهد و رابطه مدیر-کارمند را بهبود بخشد.

#### ۱۴-۱- تیم‌های مجازی

تیم‌های مجازی از آدم‌های واقعی تشکیل می‌شوند. مسؤولیت مدیر، اطمینان از این امر است که رابطه میان کارکنان با آنها زنده و پویا باقی بماند، بهره‌وری کار بالا باشد و کمک‌های هر یک از اعضای تیم شناخته و ارج نهاده شود. مدیران می‌توانند از تکنولوژی به شیوه‌های نوآورانه سود بجویند تا ساختن تیم‌های مجازی را بهبود ببخشند. می‌توانند مکان خانگی جمعی با استفاده از عکس‌های اعضای تیم و پروفایل‌های ایشان ترتیب دهند تا اتمسفر محل کار را بازسازی کرده باشند. مکانی برای بحث و تقویمی برای اعضای تیم و کارهای ایشان مهیا کنند. توالی و تعداد ارتباطات مورد نیاز را تعیین کنند. از کنفرانس ویدئویی استفاده کنند. اشخاص را بصورت فردی و رودرو ملاقات کنند. اگر ارتباط یکی از افراد بطور دائم قطع شد یا ضرب‌الاجلها را از دست داد، باید سریعاً چاره‌ای بیندیشند و دلیل آن را پیدا کنند.

یک مدیر باید بتواند نسبت به شخصیت فردی هر یک از کارکنان مجازی خود آشنا باشد تا به آنها در جهت موفق شدن یاری رساند. بهترین کارکنان مجازی ۱- به شدت منظم و سازمان‌یافته ۲- به شدت برون‌گرا هستند. زیرا افراد برون‌گرا کسانی هستند که تحت هر شرایطی و هر کجا که باشند، با همکاران و مدیران خود در ارتباط باقی می‌مانند، اما افراد درون‌گرا نیاز به توجه بیشتری برای مرتبط ماندن دارند. مدیران باید بتوانند برای ارتباط با کارکنان خود با شخصیت‌های مختلف استراتژیهای متفاوت داشته باشند. بی‌شک با گسترش سرعت تبادل اطلاعات، زمانی خواهد رسید که شرکت‌ها و سازمان‌ها به منظور باقی ماندن در گردونه رقابت با رقبای خود و کاهش هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم پروژه‌ها، ناچار خواهند بود که تا حد امکان از تیم‌های مجازی برای مدیریت پروژه‌های خود استفاده نمایند.

یکی از مهمترین مشکلاتی که امروزه در برخورد با چنین تیم‌هایی با آن مواجه هستیم، عدم کاربرد بسیاری از تئوریهای رفتاری، مدیریتی و سازمانی در اینگونه سازمانها و تیم‌های مجازی است. علاوه بر این با توجه به نیاز بسیار ضروری این تیم‌ها به زیرساخت‌های اطلاعاتی پیشرفته و البته پایدار، نبود چنین زیرساخت‌هایی ضربات بسیار زیادی بر استفاده از اینگونه تیم‌های مجازی وارد خواهد ساخت.

#### ۱۴-۲- تعیین مرزهای مشخص بین کار و زندگی

طراحی موارد راهنمای منصفانه و منسجم برای کار مجازی در شرکت‌هایی که از گزینه کار مجازی زیاد استفاده می‌کنند، بسیار حیاتی است. این موارد راهنما شاخصهای سنجش بسیار خوبی برای کارکنان نیز فراهم می‌آورند. مرزهای مشخصی بین کار و زندگی قرار دهید. تکنولوژی ارتباطات دائمی توانسته کار مجازی را به یک واقعیت بدل کند. اما این دسترس‌پذیری مداوم و بیست‌چهارساعته اگر تعادل بین کار و زندگی را بهم بریزد آنگاه دچار مشکل می‌شویم. برخی از شرکت‌ها کار مجازی را به این شرط اعطا می‌کنند که کارمندانشان همیشه در هنگام نیاز در دسترس باشند. اما همه ما باید اطمینان حاصل کنیم که نوآوری‌های تکنولوژیک دردسرساز نشوند، بلکه دست و پای ما را برای زندگی و کار بهتر و موفق‌تر باز کنند.

#### ۱۵- نتیجه گیری

مدیریت عملکرد، حاکمیت سازمانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روندهای نوین در طراحی ساختارهای سازمانی، توانمندسازی نیروی انسانی، نقش فناوری اطلاعات، کار تیمی، مدیریت روابط کارکنان و تقسیم کار، اشتراکی کردن شغل، مدیریت دانش، دانشگاه‌های سازمانی و کار مجازی بعنوان روشهای مدیریت منابع انسانی با دیدگاههای نوین، در سازمانها قابل اعمال است.



## مراجع

1. Clark Burton R. (1998). *Creating Entrepreneurial University, Organizational Pathways of University Transformation*, Paris Entrepreneurial and Oxford, IAU and Elsevier Science.
2. Daft R. L., (2006). *The New era of Management*, India Edition, Thomson, south.
3. Green M.K., Covin, J., Slevin D. P. (2008). "Exploring the Relationship Between Strategic Creativeness and Entrepreneurial Orientation: The Role of structure° style fit", *Journal of Bus. Venturing*, Vol. 23, 356-383, (Science Direct, Elsevier, Available).
4. Echols E.A., Neck P.C. (1998). "The Impact of Behaviors and Structure on Corporate Entrepreneurial Success", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 13, 38-46.
5. Guzman J., Cuevas F., Carrasco R., (2007). "Entrepreneurial StrategicQualitative Analysis: The Case of Seville (Spain)", *International Adv.Economics Research*, Vol. 13, 488° 494.
6. Hall R. (1987). *Organizational Structures, Processed and Outcomes*, Fourth Edition, Printice-Hall, Inc.
7. Nayager T., Vuuren J. (2005). "An Analysis of an Organizational Strategy, Structure & Culture that Supports Corporate Entrepreneurship in Established Organization "SAJEMS, Vol. 8, 29-38.
8. Nelson D. L Campbell Quick, J., (2008). *Organization Behavior*, 5<sup>th</sup> edition, Thomson, south western.
9. Robinson R.B. (2007). "Creating a 21st Century Entrepreneurial Organization, "Academy of Entrepreneurship Journal", Vol. 8, No.1, 321-332.
10. Robbins S.P. (2005). *Essential of Organizational Behavior*, 8thed. NJ.Pearson on education.
11. Zahra S.A., Gennings D.f., kuratko D.R. (1999). "The Antecedents and Consequences of Firm-level Entrepreneurship: the State of the Filed." *Entrepreneurship Theory and practice*, Vol. 24(2), 45-65.
12. Shepherd D., Covin G.F., Kuratko F.D. (2008). "Project Failure from Corporate Entrepreneurship: Managing the Grief Process", *Journal of Business Venturing*, Vol. xxx-xxx, 1-16, (Elsevier Science Direct).
13. Schcepers M.,(2007). "Entrepreneurial Intensity: the Influence of Antecedents of Corporate Entrepreneurship in Firms Operating in South Africa " Doctorian Thesis, 'Prof .j. Hough, Co-promoter: Prof. Jz. Bloom.
14. Stevenson H, and Gumper D. (1985) "The Heart of Entrepreneurship".*Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 2, 85-94.
15. Tayeb M. (1994). "Organions and National Culture: MethodologyConsidered", *Organization Studies*, Vol. 15, pp. 429-446.
16. Mark, M., (1990). "The differentiation of institutional structures and effectiveness in distance education programs. In M.G. Moore (Ed.), *Contemporary Issues in American Distance Education* .London: Pergamon.
17. Olcott, D. Jr. & Wright, SJ. (1995). "An institutional support framework for increasing faculty participation in postsecondary distance education. *The American Journal of Distance Education*, 9(3)5-17
18. Prescott, J.E. & Gibbons, P.T. (1993). *Global Competitive Intelligence: An Overview*. In J.E. Prescott, & P.T. Gibbons (Eds.), *Global Perspectives on Competitive Intelligence*. Alexandria, VA: Society of Competitive Intelligence Professionals
19. Prester, E., Gustavo & Moller, A., Leslie, (2001). "Organizational Alignment Supporting Distance Education in Post-Secondary Institutions". *The Online Journal of Distance Learning Administration:V.4,No.4*.
20. Rothwell, WJ. (1996) .*Beyond training and development: State-of-the-art strategies for enhancing human performance* .New York: AMACOM, a division of the American Management Association