

# تغییر در مدیریت منابع انسانی

هدایت... منصورى - محمدابراهيم پورزندى  
برگرفته از مقاله تغییرات سازمانى  
منتشره از سوى مرکز کنترل کیفیت و بهره‌ورى آمریکا

مرکز کیفیت و بهره‌ورى آمریکا به همراه (ICF) کایزر و ۱۰ سازمان دیگر در سال ۱۹۹۷ با یکدیگر ملحق شدند تا در یابند سازمانهای الگو و نمونه چگونه این تغییرات را بر طرف می‌نمایند.

سازمانهایی که به عنوان الگو انتخاب شدند به شرح زیر می‌باشد:

۱- خدمات عمومی آریزونا Arizona Public Service

۲- شرکت هریس فارینون

Harris Corporation

.Farinon Division

۳- گسروه روور Rover

.Group

۴- شرکت سی‌ارز Sears

.Grop

**نحوه و چگونگی تصمیم‌گیری مدیریت سازمان در مورد ایجاد انگیزه برای تغییر انتقال تغییر و تجزیه آن بر نیروی کار میزان موفقیت آن سازمان را مشخص خواهد نمود.**

□ عناصر کلیدی در یک تغییر سازمانی موفق

○ به طوری که تیم تحقیقاتی از داده‌ها و اطلاعات سازمانهای فوق‌الذکر استنتاج نموده، موفقیت در تغییر سازمانی شامل پنج اصل مهم می‌باشد. این پنج اصل را شاید بتوان در تمام سازمانهای جهان یافت اما عمومیت داشتن آنها امری واضح است.

۱- مشارکت مسئولانه و فعال رهبری.

○ به علت مداومت و همیشگی بودن جریان لزوم تغییر تجاری، سازمان نیاز به یک مبارز دارد و هرچقدر که این مبارز قدرتمند و در معرض دید سایر اعضا باشد به همان میزان فرایند تغییر موفقیت‌آمیز خواهد بود. رهبر سازمان شاید مؤثرترین انتقال‌دهنده اهمیت و ضرورت تغییر به نیروی کار است. در واقع تمام سازمانهای مورد مطالعه، نشان دادند که رهبران آنان کلید تغییرات سازمانی را مدیریت و اداره می‌نمایند.

البته در سازمانهای بزرگ فقط یک رهبر وجود ندارد. در این سازمانها رهبران در سطوح و عملکردهای مختلف از مدیر عامل تا مدیران ادارات و قسمتها وجود دارند.

سازمانهای امروزی در حال رویارویی با نیروهای داخلی و خارجی هستند لذا موضوع تغییر در آنها اجتناب‌ناپذیر است. نیروهای خارجی که بیرون سازمان نشأت می‌گیرند شامل اشکال جدید نیروی کار، تغییر در اهمیت کیفیت تولیدات و خدمات ارائه شده، تأمین مستمر رضایت مشتریان و لزوم دسترسی به تکنولوژی جدید بوده و به طرز حیرت‌آوری

حال اثرگذاری بر محیط

سلیاتی سازمانها در سطح

بانی می‌باشند و نیروهای

خلی نیز با محدودیتهای

سالی و نیاز به تحصیل

الائزین نتیجه با کمترین

کانات مواجه بوده، ادغام

ازمانها در یکدیگر و ملحق شدن شرکتهای فرعی و تفویض اختیارات شتر به کارکنان را ضروری می‌سازد در این مورد همه و همه بر روی انایی‌های سازمانها برای رقابت در بازار جهانی تأثیر می‌گذارد.

کمپایی منابع، حرکت به سمت مکانیزه شدن، کوچکتر شدن سازمانها، مهندسی مجدد، تغییر در موقعیت تجاری و انتخاب بهترین روش جهت اداره سازمانهای اقتصادی و عباراتی از این قبیل نشانگر این

کنه می‌باشد که نیروی کار در سازمانها باید بطور مستمر در پی تغییر شد. البته مقاومت در سازمانها برای تغییر اجتناب‌ناپذیر است و باید مواره بین تقاضاها و انتظارات افراد و گروههای ذینفع شامل مشتریان، نارمندان، مدیریت سهامداران توازن برقرار شود.

بدون ایجاد توازن بین این گروهها، سازمان در خطر مواجه با یک روی کار مضطرب است که نتیجه آن کاهش بهره‌وری خواهد بود. نحوه چگونگی تصمیم‌گیری مدیریت سازمان در مورد ایجاد انگیزه برای نیر انتقال تغییر و تجزیه آن بر نیروی کار میزان موفقیت آن سازمان را شخص خواهد نمود.

از آنجا که رهبران باید با نقش خود در اداره نمودن و ایجاد انگیزه رای تغییر آشنا باشند، آموزش و تربیت این رهبران ضروری است. در تمام شرکت‌های الگو، آموزش‌های رسمی برنامه با اهمیتی برای سیاست‌های طراحی شده در جهت تغییر فرهنگ سازمانی آنها می‌باشد.

برای مثال گروه Rover تمام سه‌هزار مدیر خود را تحت آموزش قرار داده بود تا این اطمینان حاصل شود که مدیران از نقشی که برای رهبری نمودن از آنان انتظار می‌روند آگاهند.

در راستای این اقدام گروه «روور» برنامه‌ای را تنظیم نموده که طی آن ۲۵۰ دوره آموزشی چهارروزه در کمتر از ۳ سال برگزار گردد.

در سازمان خدمات

شهری آریزونا ۱۰۰۰ نفر از رهبران آن در ۱۷ جلسه تمرکز جداگانه که هر یک یک هفته، زمان می‌برد، شرکت نمودند تا نسبت به برنامه استراتژی سازمان و حساسیت مدیریت هزینه شناخت پیدا نمایند.

اما باید گفت که آموزش به تنهایی کافی نیست. سازمانهایی که تغییرات اساسی و مهم را به‌طور موفقیت‌آمیز پشت‌سرمی‌گذارند سازمانهایی هستند که رفتارهای مطلوب مدیران و رهبران را پاداش داده و تقویت می‌نمایند اینان رهبرانی هستند که تغییرات مناسب و بجایی را در ساختار بنیادین سازمان از قبیل ارزیابی عملکرد، مدیریت عملکرد و سیستم پاداش بوجود آورده‌اند. همچنین از مدیران و رهبرانی که نمی‌توانند یا تمایلی به مشارکت مثبت و فعال در جهت تغییر داشته باشند، خواسته می‌شود تا سازمان را ترک نمایند.

## ۲- تغییر فرهنگی

○ گرچه عبارت «فرهنگ» ممکن است معانی مختلفی را در میان افراد مختلف تداعی کند اما سازمانهای شرکت‌کننده در تحقیقات این تعریف را انتخاب نموده‌اند.

«فرهنگ عبارت است از مجموعه رفتارها و گرایشهایی که در

نیروی کار یک سازمان مشاهده می‌شود» در راستای تغییر سازمانی مؤثر، ماندگار و جاری در طول زمان، یک تغییر فرهنگی اساسی همیشه لازم است. تغییر فرهنگی، تغییرات دیگر را نیز تسهیل می‌نماید، به این طریق که نیروی کار سازمان را با موضوع تغییر هماهنگ نموده و آنان را

آماده تغییر سازمانی می‌نماید. در صورت اجرای دقیق و مناسب تغییر فرهنگی، می‌توان سازمان را دگرگون کرد، به‌طوری که واژه تغییر یک حضور دائمی در محیط سازمان به‌شمار می‌آید و نه یک تهدید قریب‌الوقوع. تغییر در فرهنگ سازمان حداقل باید دارای عناصر زیر باشد.

۱- آموزش و تربیت رسمی.

۲- ارتباطات رسمی و غیررسمی.

۳- تغییر در ساختار سازمان (به‌ویژه سیستم منابع انسانی).

۴- مشوقهای مالی.

در سازمان خدمات

دولتسی آریزونا ۱۰

خصوصیت مطلوب و مورد

نظر سازمان انتخاب شده

ایمن سازمان همه‌سال

کارمندان خود را مورد

ارزیابی قرار می‌دهد تا

مشخص شود ارزشها

**در رابطه با موضوع تغییراندازه‌گیری نیز مهم است کلیه سازمانهای نمونه موقعیت و پیشرفت خود را اندازه‌گیری می‌کنند. در این سازمانها از نسبتهای عمومی عملکرد و نسبتهای مالی به همراه ابعاد فرعی عملکرد برای اندازه‌گیری استفاده می‌شود.**

فرهنگی که در حال حاضر در سازمان غالب است تا چه اندازه به این خصوصیات مطلوب نزدیک می‌باشد. بهبود و پیشرفت مداوم در این زمینه از طریق رهبری قوی و ارتباطات قوی دنبال می‌شود.

گروه «روور» نیز برنامه‌های مخصوصی را مانند مدیریت کیفیت روش جدید (موقعیتها و شرایط جدید کاری) مدنظر قرار داده و واژه «روور فردا» برای تغییر فرهنگی سازمان بکار برده می‌شود برنامه روور فردا به این منظور طرح‌ریزی شده تا دورنمای استراتژیکی خود را به کارمندان انتقال داده و خطرات بازار رقابتی آینده را بررسی نماید.

۳- مشارکت قدرتمند یک نیروی کار آموزش دیده و دارای اختیار تغییرات سازمانی نمی‌تواند بدون مشارکت فعال و متعهدانه نیروی کار پایدار، مؤثر واقع شود. شرکت‌های نمونه مورد تحقیق در این بررسیها ذاتاً نشانه‌های زیر را نشان دادند.

اول اینکه به کارکنان باید اختیارات و مسئولیتهای بیشتری واگذار شود. برای مثال پروژه مهندسی مجدد در سازمان زمانی می‌تواند مؤثر واقع شود که توسط متخصصین پروژه، صورت پذیرد. متخصصین پروژه کارکنانی هستند که در هر یک از بخشهای پروژه مشغول به فعالیت هستند. البته جوابگوی نارساییها و شکستها نیز خود این کارکنان باید باشند. (البته نه تا آن اندازه که مانع از ابتکار و خلاقیت آنها شود) و

صورت موفقیت پاداش نیز به آنها داده شود.  
دوم اینکه کارگران باید آموزش ببینند و این آموزش باید در خدمت و هدف عمده باشد یکی افزایش آگاهی کارگران از فعالیت تجاری و زمان خود به نحوی که آنان آگاه باشند که کجا و چرا انجام تغییر ضرورت دارد و دیگر اینکه کارگران به مهارت‌های ضروری برای انجام تغییر مجهز گردند. نمایندگان یکی از شرکتهای نمونه اشاره بسیار ظریفی موده بود و آن اینکه «دادن اختیار و مسئولیت بیشتر به نیروی کار اگر همراه با دادن ابزار اجرایی تغییر نباشد،

#### ۴- ارتباطات مؤثر و اندازه‌گیری

○ موضوع ارتباطات اهداف بسیاری را در سازمانی که در حین تغییر است، تأمین می‌کند ابتدا اینکه ارتباطات مسیری است که رهبران ارشد و مدیران اجرایی بلندپایه سازمان از طریق آن دورنما و استراتژی را به کسانی که باید آنها را به اجر گذارند (که همان نیروی کار می‌باشند) منتقل می‌کنند. دوم اینکه

ارتباطات وسیله‌ای می‌باشد که کارکنان و

مدیریت از پیشرفتهای حاصل شده در زمینه تغییر و تغییراتی که هنوز باید انجام

### تغییر موفقیت‌آمیز نیازمند تزریق آهسته و مداوم یک احساس ضرورت و اهمیت در مورد تغییر به نیروی کار و به دور از بحران می‌باشد.

گیرد، مطلع می‌شوند.

سوم اینکه، ارتباطات از طریق کانالهای بسیاری که دارد نه تنها مدیران را قادر می‌سازد تا پیامهای با اهمیتی را به نیروی کار ارسال نمایند بلکه نیروی کار نیز می‌تواند به کمک مدیران شتافته و متقابلاً از آنان کمک دریافت کند.

شرکت «هریس فارینور» نیز تلاشهایی در این زمینه انجام داده و ارتباط بین مدیریت و کارگرانی که در محیط کارخانه مشغول بکار می‌باشند را بهبود بخشیده است.

مدیران این شرکت غالباً در کارخانه دیده می‌شوند کارگران متوجه می‌شوند که مدیران به کار آنان علاقمندند. حضور مدیران در کارخانه باعث می‌شود تا در هنگام مشکلات و گرفتاریها مدیران به جای دستور دادن، با کارمندان مشورت و همفکری داشته باشند.

در رابطه با موضوع تغییر اندازه‌گیری نیز مهم است کلیه سازمانهای نمونه موفقیت و پیشرفت خود را اندازه‌گیری می‌کنند. در این سازمانها از

فایده است و این ابزارها از مهارت‌های رهبری برای آموزش مدیران گرفته تا مهارت‌های تکنیکی که کارگران را مستعد مشاغل جدید و بالاتر می‌نماید، در غیر است.

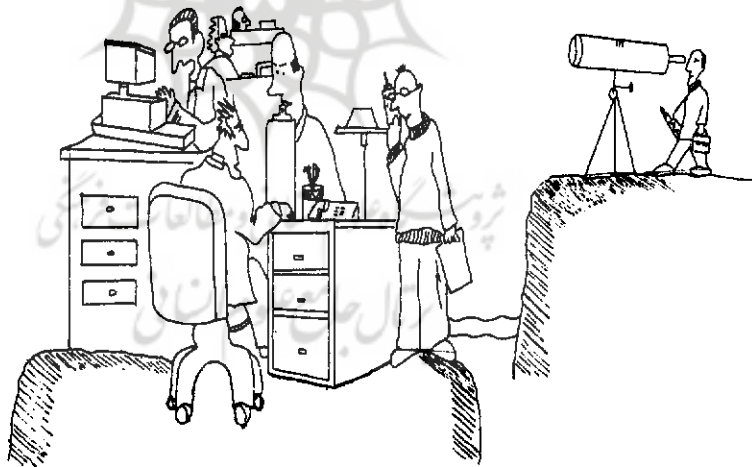
برای مثال شرکت «سی‌ارز» یک برنامه آموزشی دایره‌کرده که هدف آن این است تا کلیه ۳۰۰۰۰۰ کارکنان خود را با عوامل کلیدی که عملکرد و سوددهی شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهند آشنا سازد.

همچنین دانشگاه «سی‌ارز» به عنوان ابزاری برای آموزش کارکنان تأسیس شده و در سال (۱۹۹۶) ۱۷۰۰۰ نفر از پرسنل سی‌ارز در این دانشگاه مشغول تحصیل دوره‌های بهترین روشهای

دانش تجاری و مهارت‌های رهبری شده بودند.

نتیجه این آموزشها طبق تحقیقات در دویخش آشکار بود یکی پیشرفت عملکرد شرکت و دیگری شناخت کارکنان سی‌ارز از فعالیت‌های تجاری آن شرکت.

سومین نشانه این سازمانها در زمینه تغییرات فرهنگی این است که بطور متوالی کارکنان آموزش یابند تا آنرا آمادگی تغییر و تحول را پیدا نمایند کارمندان را همواره ارزیابی کرده و نتایج را به‌طور گسترده به



نسبتهای عمومی عملکرد و نسبتهای مالی به همراه ابعاد فرعی عملکرد برای اندازه گیری استفاده می شود.

شرکت «سی آر» میزان پیشرفت در تغییر را در سه محور اصلی اندازه می گیرد و هر یک از این سه محور کلیدی برای سه برنامه (۱) فضا سازی محل کار (۲) فضا سازی برای کار (۳) فضا سازی سرمایه مورد استفاده قرار می گیرند شرکت سی آر مانند اغلب شرکتهای عمده در ابتدا توجه بسیاری به عملکرد مالی و نشانگرهای آن نموده و سپس رضایت کارکنان را مدنظر داشته است و بعد از آن به حفظ مشتری و رضایت آنها را توجه داشته است.

این سه مجموعه اندازه گیری، هر سه ماه یکبار انجام گرفته و مجموعاً «سیاست کلی عملکرد شرکت سی آر» نامیده می شود و نتایج این اندازه گیری ها به طور گسترده در بین نیروی کار سازمان پخش می شود.

بطوریکه عملکرد سه ماه جاری با عملکرد سه ماه گذشته و اهداف آینده مقایسه می شود.

#### ۵- منطبق نمودن سیستم منابع انسانی با اهداف تغییر

تحقیقات در مورد سازمانهای الگو و نمونه حاکی از این امر بوده است که سیستم و سیاست آنان به عنوان بخش از تغییر سازمانی در بخشهای ارزیابی عملکرد، آموزش و تربیت کارکنان و سیستم پاداش تغییرات بااهمیتی داشته است.

در اغلب سازمانها در سالهای گذشته سیستمهای منابع انسانی از قبیل سیستم ارزیابی عملکرد، پاداش و پیشرفت شغلی پیشرفت تدریجی حاشیه ای داشته اند. در نتیجه این سیستمها ممکن است اهداف سازمانی را قبل از اینکه ضرورت یابد پشتیبانی نکرده باشند. آنها مسلماً در همه زمانها تغییر را برای حمایت و پشتیبانی از دیدگاههای جدید و استراتژی های جدید بکار می برند.

برای مثال ابزار عملکرد و سیستم ارزیابی عملکرد می باید جهت تقویت جریان تغییر فرهنگی همواره مورد ارزیابی قرار گیرد.

شروع برنامه های تغییر در شرکت هریس فاریونز اثرات قابل ملاحظه ای بر نیروی کار و پیشرفت شغلی داشته است. شاید بزرگترین تأثیر حذف نقش سرپرستان به خاطر ارائه اختیارات بیشتر به تیمهای بخش تجاری باشد. در این شرکت وظیفه مدیران از نقش کنترلی به نقش رهبری تغییر یافته است و به گونه ای طراحی شده تا به تیمهای قسمتهای تجاری کمک نماید تا کارخانه را اداره نمایند.

علاوه بر این شرکت در حال طراحی یک مسیر پیشرفت برای

کارکنان است که این مسیر شامل سه سطح مهارتی می باشد. از آنجا کارکنان خود می دانند برای پیشرفت آنان چه چیز مورد نیاز است، قادر خواهند بود تصمیم بگیرند تا کجای این مسیر پیش بروند. شرکت سی آر جهت اطلاع رسانی به نیروی کار خود از اینکه تا چه میزان اهداف شخصی و پیشرفت شغلی بهبود داشته اند، از چندین ابزار مرتبط نیروی انسانی سود می برد. این ابزارها شامل بازنگری سیستم عملکرد ارائه پاداش، مشارکت در تعیین اهداف و مشارکت در اجرای بهتر روشها در داخل شرکت، تکنولوژی اطلاع رسانی و مدیریت املاک چندین ابزار دیگر می باشد.

#### □ نتیجه

تغییر می تواند برای اشخاص و سازمانها، تهدیدکننده نیز باشد زیرا موقعیت کنونی را به مبارزه طلبیده و احتمال از دست دادن شغل حداقل دگرگونی در کیفیت شغل را بالا می برد، برای غلبه بر این جبر ذاتی قبل از اینکه نیروی کار برای رویارویی با تغییر بسیج شود، تغییرات هم سازمانی ضروری می باشد.

عملاً هر چهار شرکت نمونه که مورد مطالعه قرار گرفته بودند؛ مصائب و گرفتاریهای سازمانی ورشکستگی و تعطیلی روبه رو شده و کنار آن گذشته بودند اما بسیاری از سازمانها - برای مثال اغلب شرکتهای این کنسرسیوم - خواستار تغییر، و نیازمند آن قبل از پدیدار شدن مشکلات هستند.

بنابراین یک تغییر موفقیت آمیز نیازمند تزریق آهسته و مداوم یک احساس ضرورت و اهمیت در مورد تغییر به نیروی کار و به دور از بحرا می باشد.

برای این کار نیاز به رعایت پنج عامل ذکر شده در مباحث فوق الذکر به ویژه رهبری، آموزش و ارتباطات ضروری می باشد.

مهمترین نقش رهبران سازمانها انتقال موفقیت آمیز اهمیت تغییر به نیروی کار است یک رهبر موفق با توصیف دورنمای سازمان، و نحو دستیابی به این دورنما، تغییرات ضروری برای درک و رسیدن به آن اینکه چگونه حمایت و مشارکت فعال نیروی کار هم به نفع کارکنان بود و هم باعث رشد سازمان می شود، در نیروی کار سازمان خود ایجا انگیزه می نماید. این امر به توبه خود نیازمند ارتباطات موفقیت آمیز می باشد که با آموزش نیروی کار این امر نیز آسان تر شده و تقویت می شود و تجربه شرکتهای نمونه نشان داده که این کار عملی است.