

# مسئولیت جدید واحد مدیریت نیروی انسانی

نوشته ذبیح اولیج

ترجمه فضل اله امینی

چکیده: توسعه همه‌جانبه نیروی انسانی به‌عنوان مهمترین سرمایه سازمانها مستلزم وجود واحدهایی است تحت عنوان «واحد مدیریت نیروی انسانی» که مسئولیت جذب، نگهداری و بهسازی ذینفعان خود را به‌عهده دارند و به‌طور مختلف به اعتلای سازمان خود کمک می‌کنند. در این مقاله، نویسنده ضمن تشریح اهمیت چنین واحدی در سازمانها و نقشهای گوناگون آن در آماده کردن سازمان برای رویارویی با چالشهای رقابتی موجود، جنبه‌های مختلف و شرایط موفقیت آنها را مورد بحث قرار داده است.

کلید واژه: ۱. سرمایه فکری ۲. مشارکت در استراتژی ۳. مدافع کارکنان ۴. عامل دگرگونی

پیدا کند من هم در جواب سؤال بالا می‌گویم: بله، آن را کنار بگذارید!

اما واقعیت این است که ضرورت وجود واحد مدیریت نیروی انسانی هیچگاه تا به این حد نرسیده است. نیروی رقابتی که امروزه مدیران با آن روبه‌رو هستند و در آینده نیز با آن سروکار خواهند داشت مستلزم اعتلای سازمانی است. میزان تلاشی که برای اعتلای سازمان می‌شود، متأثر از نحوه رفتار سازمان با مدیریت نیروی انسانی آن و چگونگی انجام کار است؛ تلاشها، معمولاً در جهت توجه به یادگیری، کیفیت، کار دسته‌جمعی و

آیا باید واحد مدیریت نیروی انسانی را کنار بگذاریم؟ در سالهای اخیر تعدادی از نویسندگان و پژوهشگران مباحث مربوط به کسب و کار و نیز گردانندگان واحدهای کسب و کار درباره این پرسش به بحث پرداخته‌اند. علل طرح این سؤال، تردیدهای جدی و فراوانی است که درباره نقش مدیریت نیروی انسانی در عملکرد سازمانها پیدا شده است. با همه علاقه‌ای که نویسنده این مقاله به عنوان محقق، استاد دانشگاه و یک مشاور بیست‌ساله، به مدیریت نیروی انسانی<sup>۱</sup> دارد، ولی باید اعتراف کنم که این انتقادات بی‌دلیل نیستند. غالباً واحد مدیریت نیروی انسانی نامؤثره، نالایق، و هزینه‌بر است و به تدریج ارزشهای سازمان را از بین می‌برد. در واقع اگر قرار باشد که این روند ادامه

۱. در نسام این مقاله منظور از واحد مدیریت، واحد مدیریت نیروی انسانی است که ترجمه Resources Human است. - و.

طراحی مجدد سازمان است. این مقولات نتایج اصلی کار مدیریت محسوب می‌شوند. به عبارت ساده‌تر، نیل به اعتلای سازمانی باید از وظایف واحد مدیریت باشد. بنابراین سؤال مدیران ارشد قطع امید از واحد مدیریت نیست بلکه سؤال این است که با این واحد چه باید کرد؟ پاسخ روشن است: طرحی کاملاً نو برای این واحد، به گونه‌ای که به جای اجرای فعالیتهای سنتی مثل استخدام، بازخرید، تنبیه و تشویق به نتایج کار تکیه کند: در واقع واحد مدیریت را نه براساس آن چه انجام می‌دهد بلکه براساس نتیجه کارش باید تعریف کرد، نتیجه‌ای که اعتبار سازمان را نزد مشتریان، سرمایه‌گذاران و کارکنان خود سازمان بالا ببرد.

به عبارت دقیقتر، واحد مدیریت به چهار طریق زیر می‌تواند به اعتلای سازمانی کمک کند:

۱. واحد مدیریت دوش به دوش مدیران ارشد و مدیران تولید به اجرای استراتژی بپردازد و برنامه‌ریزی را از اتاق جلسه به بازار منتقل کند،

۲. در جهت سازمان‌دهی کار و اجرای آن مهارت پیدا کند و کارایی اجرایی را در جهت کاستن از هزینه‌ها و حفظ کیفیت ارتقا دهد،

۳. مدافع منافع کارکنان باشد و مشکلات آنان را عیناً به مدیر ارشد منتقل کند و در عین حال، ترتیبی دهد که کارکنان با تمام وجود و با احساس تعهد نسبت به سازمان در جهت اعتلای آن فعالیت کنند،

۴. و سرانجام مدیریت نیروی انسانی باید به عامل تغییر و تحول دائم تبدیل شود، و فضا و فرهنگی ایجاد کند که بتواند ظرفیت تحول‌پذیری سازمان را ارتقا دهد.

اشتباه نکن: این خط مشی جدید برای واحد

مدیریت یک عزیمت جدی از موضع حال است! امروزه در بسیاری از شرکتها واحد مدیریت در حد پاسداری از سیاستهای شرکت و حفظ نظم و انضباط محدود شده است و به کارهایی چون مکاتبات استخدام و اخراج، روش احتساب امتیازها و مزایا و اجرای تصمیمهایی که دیگران گرفته‌اند، می‌پردازد. اگر مدیران ارشد اختیارات بیشتری به واحد مدیریت تفویض کنند این واحد می‌تواند بر نحوه استخدام نظارت کند، برنامه‌های مربوط به آموزش و ارتقا را تدارک ببیند و یا مثلاً برای افزایش تنوع در کار چاره‌اندیشی کند. اما هنوز یک نقص به قوت خود باقی است. فعالیتهای واحد مدیریت اغلب از کار واقعی سازمان جداست و با آن پیوستگی و انسجام ندارد. با وجود این، خط مشی جدید به این معنی است که هر یک از فعالیتهای واحد مدیریت به طور واقعی شرکت در جهت ارائه خدمت بهتر به مشتریان یاری رسانند و ارزش سهام‌داران را بالا ببرد.

آیا واحد مدیریت می‌تواند به تنهایی خود را متحول کند؟ ابداً! در واقع مسئولیت اصلی تحول نقش واحد مدیریت به عهده بالاترین مقام اجرایی و هر یک از مدیران عملیات است که رسیدن به هدفهای کسب و کار را وجهه همت خود قرار می‌دهند. چرا؟ مدیران عملیات، مسئولیت نهایی فرایندها و برون‌داد شرکت را به عهده دارند و در برابر سهام‌داران برای ایجاد ارزش اقتصادی و در برابر مشتریان برای ایجاد ارزش تولیدی یا خدماتی و در برابر کارکنان برای ایجاد ارزش محیط کار پاسخگو هستند. بنابراین چاره‌ای جز انسجام و یکپارچگی کامل واحد مدیریت با کار واقعی ندارند. در واقع، برای انجام این کار آنها خود باید

جهانی به سرعت بزرگتر می‌شوند و از این رو مدیران در تکیا پو هستند تا به این نیاز متناقض، یعنی جهانی اندیشیدن و خانگی تولید کردن، جامعه حقیقت ببوشانند. این کار مستلزم بسیج ایده‌ها، آدمها، فرآورده‌ها و اطلاعات جهانی در راه تأمین نیازهای داخلی است. مدیران هنگام تدوین استراتژی باید افزودنیهای تازه‌ای را به معجون خود بیفزایند. این افزودنیها عبارت‌اند از اوضاع ناپایدار سیاسی، مقولات بحث‌انگیز تجارت جهانی، نرخهای شناور ارز و فرهنگهای بیگانه. سطح آگاهی و معرفت نسبت به مشتریان، تجارت و رقابت جهانی باید بیش از پیش ارتقا یابد. کوتاه سخن این که برای جهانی شدن باید توان سازمان در آموختن، تعاون، کنترل، تنوع، پیچیدگی و چندبعدی شدن افزایش یابد.

### سودآوری از راه رشد

در دهه گذشته، بیشتر شرکتهای غربی با جمع‌وجور کردن خود، طراحی مجدد و تعمیق و تثبیت سازمان، شرکت را کوچکتر کرده، کارایی را افزایش داده، و از هزینه‌ها کاسته‌اند. اکنون که مزایای این کارها آشکار شده، وقت آن رسیده است که مدیران به طرف دیگر این معادله سودآور توجه کنند: رشد درآمد. بدیهی است که افزایش درآمد، باید‌های مشابهی را به سازمان تحمیل می‌کند. سازمانهایی که در پی جذب مشتریان جدید و تولید فرآورده‌های تازه‌تر هستند باید خلاق و نوآور باشند و جریان آراه مبادله اطلاعات و یادگیری مشارکتی را بین کارکنان خود تشویق کنند. این سازمانها باید بیش از پیش بازار مدار باشند، یعنی با نیازهای نامتجانس و متغیر مشتریان در تماس

مدافع مدیریت نیروی انسانی باشند. آنها باید بدانند که پیروزی در رقابت، تابعی از اعتلای سازمان است. به عبارت دیگر، آنها باید به واحد مدیریت مسئولیت بدهند تا متحول بشود. البته نباید نتیجه گرفت که باید این مسئولیت را به واحد مدیریت تحمیل کرد، بلکه بهتر این است که مدیران عملیات و مدیران واحد مدیریت به کمک هم برای تجدید آرایش و سازمان‌دهی مجدد واحد مدیریت اقدام کنند، به گونه‌ای که آن را از سازمانی متعهد به فعالیتها، به سازمانی متعهد در برابر نتایج تبدیل کنند.

فرایند کار سازمانهای مختلف با هم متفاوت اما نتیجه یکی است: وضعی در سازمان پیدا خواهد شد که در آن دیگر طرح سؤال ابتدای مقاله، کاملاً بی‌معنی خواهد بود.

### واحد مدیریت اکنون بیش از هر زمان دیگر اهمیت پیدا کرده است؟

امروزه شرکتهای، قطع نظر از نوع صنعت، ابعاد یا مکان جغرافیایی، با پنج چالش اصلی کسب و کار مواجه‌اند. این چالشها، سازمانها را به خلق تواناییهای تازه فرامی‌خوانند. در حال حاضر مسئول خلق این توانایی کیست؟ همه کس و هیچ کس. این خلأ برای واحد مدیریت فرصتی فراهم آورده است تا نقش رهبری خود را ایفا و سازمان را برای رویارویی با چالشهای رقابتی زیر آماده کند.

### جهانی شدن

دوران تولید کالا در داخل و صدور آن به خارج (از موضع همین که هست) به سر آمده است. بازارهای

نگهداری افرادی که توان ادارهٔ یک سازمان جهان‌شمول را دارند و نسبت به مشتریان و پیشرفت سریع تکنولوژی حساس هستند ماهرتر باشند. از این رو، چالش سازمانها عبارت است از توانایی پیدا کردن جذب، پذیرش، ارتقا، تأمین و نگهداری افراد مستعد.

### تغییر، تغییر، و باز هم تغییر

شاید بزرگترین چالش رقابتی شرکتها، توان جذب و در واقع قبول تغییر دائم باشد. شرکتها باید بتوانند پیوسته و به سرعت بیاموزند، نوآوری کنند و ایده‌های استراتژی را زودتر و آسانتر به کارگیرند. دگرگونی مدام یعنی خلق نگرانی سازنده نسبت به وضع موجود، توان تشخیص سریع روندهای جدید (سریعتر از رقبا)، توان تصمیم‌گیری سریع و یافتن راههای جدید برای انجام کسب و کار. کوتاه سخن این که شرکتها باید پیوسته در تغییر باشند، و به‌طور دائم دگرگونیهای بنیادی و باارزش خلق کنند.

### نقش جدید واحد مدیریت نیروی انسانی

چالشهای پنج‌گانه یک پیامد فراگیر برای کسب و کار دارند: تنها سلاح رقابتی که باقی می‌ماند «سازمان» است. دیر یا زود، اشکال سنتی رقابت چون هزینه، تکنولوژی، توزیع، تولید و مشخصات کالا، قابل تقلید هستند. این اشکال امکان بالقوه‌ای هستند که وجود آنها برای ادامهٔ بازی لازم است اما پیروزی را تضمین نمی‌کنند.

در اقتصاد جدید، برد و موفقیت از چشمه‌سار تواناییهای سازمانی (مانند سرعت، ظرفیت، آمادگی و لیاقت کارکنان) می‌جوشد. سازمانهای برنده آنهايي هستند که بتوانند به‌سرعت استراتژی

نزدیک باشند. شرکتهایی که از راه جذب تازه‌وارها یا جذب کوچکترها و تصاحب شرکتهای دیگر و یا مشارکت با شرکتهای دیگر، رشد می‌کنند به تواناییهای بیشتری مانند مهارت و پختگی برای یکپارچه‌سازی و ادغام سازمانها و فرایندها و فرهنگهای گوناگون نیاز دارند.

### تکنولوژی

تکنولوژی، از کنفرانسهای ویدئویی گرفته تا اینترنت، دنیای ما را کوچکتر و سریعتر کرده است. انبوهی از ایده‌ها و اطلاعات دائما در حرکت‌اند. پس چالش مدیران عبارت است از کاربری صحیح و معنادار چیزهایی که تکنولوژی عرضه می‌کند. تکنولوژی نه تنها ارزشها را افزایش می‌دهد بلکه بر چگونگی اجرای کار و محل آن اثر می‌گذارد. در سالهای آینده، مدیران باید یاد بگیرند که چگونه تکنولوژی را به یک عامل کارآمد و مولد تبدیل کنند. آنها باید جلوتر از اطلاعات باشند و روش استفاده از اهرم اطلاعات را برای نتیجه‌گیری از کسب و کار فرا بگیرند وگرنه خود را در خطر فرورفتن در کام امواج مهیب داده‌ها (و نه ایده‌ها) قرار می‌دهند.

### سرمایهٔ فکری

برای شرکتهایی که می‌خواهند ایده‌ها و روابط، یعنی خدمات حرفه‌ای، نرم‌افزار و تکنولوژی عرضه کنند، دانش یک مزیت رقابتی مستقیم و برای شرکتهایی که سعی در شاخص کردن خود در نحوهٔ ارائهٔ خدمت به مشتریان دارند یک مزیت رقابتی غیرمستقیم به شمار می‌رود. از این به بعد شرکتهایی موفق خواهند بود که در جذب، ارتقا، و

کاربرد هر یک از این چارچوبها در معماری شرکت می‌تواند به هدف کمک کند، اما آن چه اهمیت دارد این است که معماری و طرح، شفاف و روشن باشد، اگر طرح با ابهام همراه باشد احتمال می‌رود مدیران را در تشخیص سازوکار شرکت گمراه کند و آنها نتوانند محرکها و موانع را به درستی تشخیص دهند. ممکن است مدیران فقط به ساختار به عنوان محرک اقدامها، و تصمیمها فکر کنند و سیستمها، یا مهارتها را از یاد ببرند یا آن که شرکت را فقط از دریچهٔ ارزشهای نگاه کنند و به اثر سیستمها بر چگونگی گردش کار (یعنی اجرای استراتژی) بهای لازم را ندهند.

مدیریت ارشد باید از دست‌اندرکاران واحد مدیریت بخواهد که نقش معماری را بازی کند که به ساختمانی ساخته شده وارد می‌شود تا نقشه‌های آن را تهیه کند. معمار اندازه‌ها را می‌گیرد، ابعاد را محاسبه می‌کند، به محل در و پنجره و پله‌ها توجه می‌کند، ساختار لوله‌کشی و شیوهٔ گرمایش ساختمان را بررسی می‌کند، و سرانجام مجموعه‌ای از نقشه‌ها را که شامل اجزای ساختمان و نشان‌دهندهٔ نحوهٔ کار این اجزا با هم است، تهیه می‌کند.

۲- نقش بعدی واحد مدیریت داشتن مسئولیت و پاسخگو بودن در امر هدایت بازرسی و کنترل سازمان است. نقشه‌های ساختمان می‌تواند جاهایی را در آن ساختمان که نیاز به مرمت و توجه فوری دارد مشخص کند؛ طرحهای معماری سازمان نیز می‌تواند خاصیت مشابهی داشته باشد. این طرحها به مدیران در شناخت و تعیین اجزایی که برای ساده کردن اجرای استراتژی نیاز به تغییر دارند کمک می‌کند. پس در این جا هم نقش و وظیفهٔ

خود را از قوه به فعل درآورند، فرایندها را با هوشیاری و کارایی اداره کنند، میزان مشارکت و تعهد کارکنان را افزایش دهند و زمینه را برای تغییر بی‌نقص فراهم کنند. ایجاد این تواناییها مستلزم ایجاد نقش جدید واحد مدیریت است که در ابتدای این مقاله به آن اشاره کردیم. اکنون به شرح هر یک از وظایف واحد مدیریت می‌پردازیم

### مشارکت در استراتژی

قصدم این نیست که بگویم واحد مدیریت باید استراتژی ساز باشد. این کار جزء مسئولیت هیئت اجرایی شرکت است که واحد مدیریت هم عضو آن است. اما برای آن که واحد مدیریت بتواند سهم خود را همراه با مدیریت اجرایی به خوبی ادا کند باید مباحثات جدی را دربارهٔ روش سازمان‌دهی شرکت برای اجرای استراتژی، طرح و هدایت کند. ایجاد شرایط لازم برای این بحثها مستلزم چهار مرحلهٔ زیر است:

۱- آن که واحد مدیریت مسئول معماری و طراحی سازمان باشد. به بیان دیگر این واحد باید بتواند مدل زیربنایی روش اجرایی را تشخیص دهد. در این فرایند می‌توان از چارچوبهای جاافتاده و شناخته شده استفاده کرد. به عنوان مثال، مدل ستارهٔ گالبرایت پنج عامل ضرور سازمانی را تشخیص می‌دهد که عبارت‌اند از: استراتژی، ساختار، پاداش، فرایندها، و افراد. چارچوب معروف «هفت اس» که مک‌کینزی آن را طرح کرده است، هفت عامل را در طراحی شرکت مؤثر می‌داند. این عوامل عبارت‌اند از: استراتژی، ساختار، سیستمها، کارکنان، روشها، مهارتها، و ارزشهای مشترک.

واحد مدیریت این است که مباحث مربوط به «نقشه‌های شرکت» را سرپرستی و هدایت کند. شرکتی را مجسم کنید که واحد مدیریت آن کار معماری سازمان را در امور فرهنگی، صلاحیت، پاداش، فرایند کار، اداره و رهبری انجام داده باشد.

واحد مدیریت این شرکت می‌تواند از این مدل برای راهنمایی مدیریت در بحث «مناسبت» استفاده کند و مثلاً بپرسد: آیا فرهنگ شرکت با هدفهای استراتژیک آن خوانایی داشته است؟ آیا توانایی و استعداد شرکت با هدفهای آن هماهنگ بوده است؟ و پرسشهایی از این قبیل. اگر پاسخ منفی باشد، واحد مدیریت می‌تواند به بحث نحوه تأمین آن کمبود و نقص بپردازد. (برای آشنایی با پرسشهای این نوع مباحث به جدول از معماری تا بازرسی نگاه کنید)

۳- نقش واحد مدیریت به‌عنوان عضو گروه استراتژی، شناسایی و تعیین روشهای نوسازی بخشهایی از سازمان است که نیازمند تحول هستند. به عبارت دیگر، باید به مدیران واحد مدیریت مسئولیت پیشنهاد، ابداع، و بررسی بهترین روش، مثلاً، برای تهیه برنامه‌های تحول فرهنگی، یا نظام ارزیابی و پاداش داده شود. همچنین اگر اجرای استراتژی مستلزم ساختار سازمانی مبتنی بر کار گروهی باشد، واحد مدیریت باید توجه مدیریت ارشد را به پیشرفته‌ترین روشها برای ایجاد این ساختار جلب کند.

۴- آخرین وظیفه واحد مدیریت این است که به وظایف خود توجه خاص داشته باشد و الویتها را روشن کند. در هر لحظه معین، ممکن است کارکنان واحد مدیریت انسانی ابتکارهایی درباره پرداخت براساس عملکرد کار دسته‌جمعی، و آموزش حین

خدمت داشته باشند. اما برای این که این کارکنان ارتباط واقعی با پیشرفت شرکت داشته باشند، باید برای ارزیابی منظم تأثیر و اهمیت هر کدام از ابتکارهای بالا با مدیران عملیات همکاری کنند. در این ارزیابی منظم موارد زیر مطرح می‌شود.

● کدام یک از آنها به معنای واقعی با اجرای استراتژی سازگار است؟

● کدام یک باید فوراً مورد توجه قرار بگیرد؟

● کدام یک را می‌توان بعداً بررسی کرد؟

● کدام یک بر نتایج کار شرکت اثر فوری دارد؟

چون شرکت در اجرای استراتژی یک وظیفه کاملاً جدید برای واحد مدیریت نیروی انسانی است، بنابراین باید مهارتها و تواناییهای جدیدی کسب کند. برای تجزیه و تحلیل دقیق، مثلاً، حسابرسی سازمان، کارکنان واحد مدیریت نیازمند آموزش بیشتری هستند. در نهایت، این دانش جدید سبب می‌شود که واحد مدیریت بر ارزشهای موجود گروه اجرایی بیفزاید و در این صورت است که شرکت در اجرای استراتژی معنی پیدا می‌کند.

### متخصص اداری

دهها سال است که کارشناسان واحد مدیریت را مدیران اداری می‌نامند. اما اکنون در نقش و مسئولیت جدید باید ضمن حفظ وظایف سنتی خود به‌عنوان پاسدار سیاست تدوین مقررات، دقت کنند که کارهای جاری و متعارف شرکت نیز به‌خوبی دنبال شود. بنابراین برای انتقال از وضعیت قدیم به جدید، کارشناسان واحد مدیریت باید هم کارایی خود و هم کارایی کل سازمان را افزایش دهند.

در فهرست تکالیف واحد مدیریت، دهها

## از معماری تا بازرسی

شکاف میان شیوه کار فعلی شرکت و بهترین نتیجه	شرح بهترین روش کار	امتیاز ۱۰ تا ۱	پوشش	موضوع مشترک
			فرهنگ شرکت چه قدر با هدفهای آن تناسب دارد؟	
			شرکت تا چه حد از دانش، مهارت و توانایی لازم بهره‌مند است؟	صلاحیت
			شرکت تا چه حد دارای مهارت، با دانشها و انگیزه‌های مناسب است؟	نتیجه
			ساختار سازمانی، سیستمهای ارتباطی و سیاستهای شرکت چه قدر مناسب است؟	روش اداره
			شرکت از چه میزان توانایی برای بهسازی فرایندهای کار، مگترگرمی و یادگیری برخوردار است؟	ظرفیت تغییر
			شرکت چه قدر از سوهیت رهبری برای نیل به هدفها بهره‌مند است؟	رهبری

وظیفه وجود دارد که می‌توان آنها را بهتر، زودتر و ارزاتر انجام داد. یافتن و جانداختن آن فرایندها بخشی از کار واحد مدیریت است. برخی از شرکتها که قبلاً این وظایف را پذیرفته‌اند، به نتایج خوبی رسیده‌اند. یکی از این شرکتها، برنامه‌ای کاملاً خودکار برای محاسبه مزایا تدوین کرده است که کارکنان بدون نیاز به کاغذ بازی می‌توانند از آن استفاده کنند. دیگری به کمک تکنولوژی، توانسته است سوابق کار و مشخصات متقاضیان کار را ارزیابی و چرخه‌گزینی را بسیار کوتاه کند. یکی دیگر از شرکتها با ایجاد یک پایگاه اطلاعاتی امکان تماس کارکنان با مدیران اجرایی را از طریق وسایل الکترونیکی فراهم کرده است. در هر سه مورد کیفیت کار واحد مدیریت بهبود یافته و هزینه‌ها کمتر شده است، زیرا هر سه شرکت مراحل زاید را حذف و از وسایل پیشرفته تکنولوژی استفاده کرده‌اند.

اما پیامد متخصص اداری شدن واحد مدیریت فقط کاهش هزینه‌ها نیست. افزایش کارایی، اعتبار واحد مدیریت را بیشتر می‌کند و این، به نوبه خود، موجب می‌شود که درها به روی این واحد به عنوان شریک در استراتژی باز شود. در یک شرکت کارشناسان واحد مدیریت دعوت‌نامه‌ای برای یک متقاضی استخدام می‌فرستند که در آن جای ممیز در رقم حقوق پیشنهادی اشتباه شده بود (و متقاضی به شوخی به مدیر اجرایی گفته بود که فکر نمی‌کرد این شرکت قصد میلیونر شدن وی داشته باشد!). فقط وقتی کارشناسان مدیریت ثابت کردند که می‌توانند روابط سازمان را کارآمدتر کنند و خدمات اداری را بدون نقص و اشتباه انجام دهند مدیریت ارشد جایی برای آنها در فهرست استراتژی در نظر گرفت.

مدیران واحد مدیریت با بازنگاری در شیوه اجرای کار در سراسر سازمان، می‌توانند ارزش خود را به عنوان کارشناسان اداری نیز ثابت کنند. به‌عنوان مثال، آنها می‌توانند سیستمی را طرح و اجرا کنند که امکان مشارکت بخشهای مختلف در خدمات اداری را فراهم کند. مثلاً در شرکت آمروکو، کارشناسان واحد مدیریت، یک سازمان خدمات مشارکتی ایجاد کردند که ۱۴ واحد مختلف را در بر می‌گرفت. همچنین این واحد می‌تواند مراکز کارشناسی تولید کند که اطلاعات مهم مربوط به روند بازار یا فرایندهای سازمانی را گردآوری، تنظیم و در میان واحدهای مختلف شرکت توزیع کند. این مراکز می‌توانند ترکیبی از مشاوران داخلی سازمان باشند که نه تنها در منابع مالی سازمان صرفه‌جویی می‌کنند بلکه جایگاه رقابتی سازمان را نیز ارتقا می‌دهند.

#### مدافع کارکنان

امروزه بیشتر از هر زمان دیگری انجام کار مورد نیاز است، و پیوسته از کارکنان خواسته می‌شود که کار بیشتری انجام دهند. با تغییر قراردادهای قدیمی کار، که مبتنی بر امنیت شغلی و ترفیعات قابل پیش‌بینی بود، و جایگزینی آن با اقوال مبهم مبتنی بر اعتماد، کارکنان نیز متناسب با آن واکنش نشان می‌دهند. رابطه آنها با سازمان کاسب‌کارانه شده است و فقط وقت خود را در اختیار سازمان قرار می‌دهند، نه بیشتر.

این نوع مشارکت ناقص، گویای شکست سازمان است. شرکتها نمی‌توانند موفق شوند مگر آن که کارکنان به‌طور کامل در خدمت آنها باشند. کارکنانی که از جان و دل در خدمت شرکت باشند و



مدیریت باید مسئولیت آموزش مدیران تولید در مورد حل ضعف روحیه را نیز قبول کند. به عنوان مثال، غالب کارشناسان رفتار سازمانی معتقدند که روحیه کارکنان وقتی افت می‌کند که احساس کنند مسئولیتی که از آنها خواسته می‌شود بامنابعی که برای اجرای آن موجود است همخوانی ندارد. همچنین وقتی هدفها مبهم و نامشخص، اولویتها نامعلوم، و ارزیابی عملکرد غیرشفاف یا مخدوش باشد نیز روحیه کارکنان افت می‌کند. وظیفه واحد مدیریت این است که آینه‌ای برای بازتاب این مسائل در برابر مدیران ارشد نگهدارد.

وظیفه واحد مدیریت در ارائه روشهای مناسب برای بالابردن روحیه و رفع موانع بسیار خطیر است. در پاره‌ای از موارد پیشنهادها می‌تواند به سادگی استدلال برای استخدام کارکنان جدید یا به پیچیدگی ضرورت طراحی مجدد برخی وظایف خاص باشند. مسئولیت جدید واحد مدیریت می‌تواند شامل توصیه برای استفاده از تیمهای کاری بیشتر در بعضی پروژههای خاص و یا تفویض اختیار بیشتر به کارکنان برای تنظیم ساعات کار آنها باشد. همچنین ممکن است شامل توصیه به مدیر تولید درباره توجه به بعضی کارهای تکراری و خسته‌کننده باشد. به عنوان مثال، در یک شرکت مراقبت بهداشتی، واحد مدیریت وجود کارکسل‌کننده را یک معضل تشخیص داد و سپس خود با ارائه چند پیشنهاد از جمله طراحی درباره فرایندهای کار که امکان پیوند بی‌واسطه کارکنان و مشتریان را فراهم می‌کرد، به حل معضل کمک کرد.

همزمان با آموزش مدیران تولید در زمینه ایجاد روحیه، واحد مدیریت باید از کارکنان دفاع کند و

بدانند که شرکت برای آنها ارزش قائل است بیشتر از حداقل کار می‌کنند، با مشتریان بهتر رابطه برقرار می‌کنند و اگر افکار و ایده‌های نو و بدیمی عرضه کنند، برای کسب مزایا و امتیاز نیست. متخصصان واحد مدیریت در این روش جدید باید مسئول اشتغال تمام عیار کارکنان باشند و کاری کنند که کارکنان نسبت به سازمان وفادار و در سرنوشت آن واقعا سهیم و شریک باشند. در گذشته کارشناسان واحد مدیریت سعی می‌کردند این تعهد را با تأمین نیازهای اجتماعی کارکنان، مثل گردشهای دسته‌جمعی، برگزاری جشنها و مراسم، مسابقات و غیره، انجام دهند. اکنون نیز ضمن تداوم آن کارها باید مسئولیت جدید واحد مدیریت نیز تحقق یابد. واحد مدیریت باید مسئولیت توجه و آموزش مدیران تولید را نسبت به اهمیت و ضرورت ایجاد روحیه عالی در کارکنان و شیوه ایجاد آن بپذیرند. به علاوه واحد مدیریت باید در بحثهای مدیریتی، بازگو کننده نظریات کارکنان باشد و فرصتهای رشد حرفه‌ای و شخصی کارکنان را فراهم سازد و منابعی را که برای کمک به کارکنان در جهت اجرای مسئولیت و وظیفه محول شده به آنها مفید است، در اختیار آنها قرار دهد.

توجه و آموزش مدیران تولید برای ایجاد روحیه عالی در کارکنان، به کمک ابزارهایی چون کارگاهها، گزارشهای مکتوب و مطالعات شخصی عملی می‌شود. این ابزارها به مدیران کمک می‌کنند تا سرچشمه‌های ضعف روحیه را در سازمان کشف کنند. مثلاً می‌توان مدیران تولید را از این امر آگاه کرد که بر اثر سیاست کوچک سازی اخیر سازمان، ۸۲ درصد کارکنان روحیه خود را از دست داده‌اند. این کار خوبی است، اما علاوه بر آن، واحد

شوند و این کار با کمک به کارکنان در تشخیص پایداریها و نپایداریها و واقعی کردن چشم انداز، عملی می شود.

تغییر و دگرگونی یک جنبه ترس آور هم دارد که می تواند افراد را به بی عملی سوق دهد. وظیفه واحد مدیریت نیروی انسانی به عنوان عامل تغییر این است که مقاومت را با تصمیم گیری، برنامه ریزی را با نتیجه و ترس از تغییر را با هیجان پیامدهای محتمل آن، جایگزین کند. اما چگونه؟ پاسخ را می توان در خلق و کاربرد یک مدل تغییر پیدا کرد. (یک نمونه از مدل مؤثر تغییر را که در جنرال الکتریک تدوین و در سطحی گسترده به کار گرفته شده است در جدول صفحه بعد مشاهده کنید).

حرفه ایهای واحد مدیریت باید یک چنین مدلی را در سازمان خود به کار گیرند و مدیران اجرایی را به مشارکت در مباحثاتی که پاسخ گوی پرسشهای بی شمار برخاسته از این مدل است راهنمایی کنند. در واقع، این مدل باید ابزاری مدیریتی باشد که حامی و مراقب آن واحد مدیریت نیروی انسانی است. این ابزار به سازمان کمک می کند تا عوامل اصلی موفقیت برای تغییر را بشناسد و تواناییها و ضعفهای سازمان را در برابر هر عامل ارزیابی کند. این فرایند دشوار و پیچیده است اما یکی از باارزشترین کارهایی است که واحد مدیریت می تواند انجام دهد. کارشناسان واحد مدیریت به عنوان عوامل تغییر، خود چیزی را تغییر نمی دهند اما کارشان اطمینان یافتن از ایجاد و انجام تغییر است. شرکتی را در نظر بگیرید که مدیریت ارشد آن در سال ۱۹۹۶ «ابتکار تنوع» را اولویت اول اعلام کرد. پس از گذشت شش ماه از

در بحثهای مدیریت نمایندگی آنها باشد و خواسته های آنها را مطرح کند. کارکنان باید مطمئن باشند که وقتی تصمیمی که بر منافع آنها اثر دارد گرفته می شود، واحد مدیریت در فرایند تصمیم گیری از کارکنان و حقوق آنها حمایت خواهد کرد. این حمایت نمی تواند نامرئی باشد. کارکنان باید بدانند که واحد مدیریت سخنگوی آنهاست و هیچ ضرورتی برای تماس مستقیم با مدیران وجود ندارد.

### عامل دگرگونی

وقتی عبارتی را اصلاح می کنیم، آن را تغییر می دهیم. امروزه آهنگ تغییر به سبب جهانی شدن، نوآوری تکنولوژی و دسترسی به اطلاعات، خیره کننده و سرسام آور است. از این رو، در عالم کسب و کار فرق بین برنده و بازنده، قدرت و اکنش در برابر آهنگ تغییر است. برنده ها قادرند به سرعت خود را با تغییرات سازگار کنند، بیاموزند و به سرعت عمل کنند. بازنده ها و قاتشان را در تلاش برای تسلط بر تغییر و کنترل آن صرف می کنند.

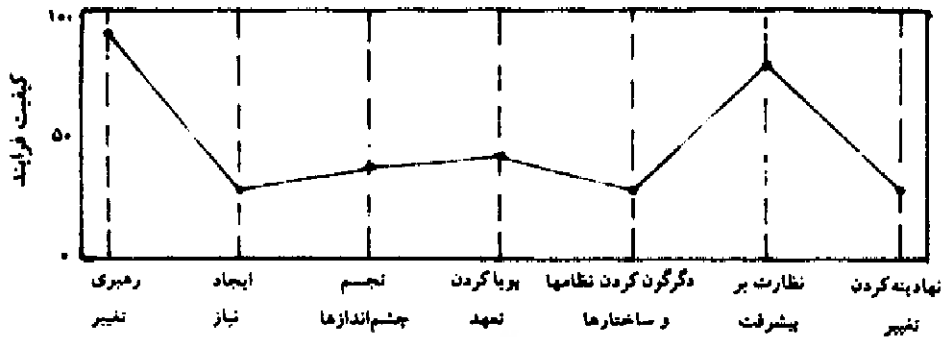
مسئولیت جدید واحد مدیریت که وظیفه چهارم آن است، ایجاد ظرفیت در سازمان، برای پذیرش تغییر و سرمایه گذاری به خاطر تغییر است. بر اثر عملکرد واحد مدیریت باید این اطمینان حاصل شود که عوامل موجود دگرگونی در جهت ایجاد تیمهای کارآمد، کوتاه کردن چرخه زمانی نوآوری، و یا کاربرد تکنولوژی جدید، تعریف، تقویت و به موقع به کار گرفته شوند. واحد مدیریت همچنین باید مطمئن شود که عبارتهای کلی (مانند عبارت ما در بازارهای جهان پیش تاز خواهیم بود) به رفتارهای خاص و مشخصی تبدیل

تغییر با این پرسشها شروع می‌شود: چه کسی، چرا، چه چیز و چگونه؟

پرسشهایی برای ارزیابی و توفیق عوامل اصلی موفقیت برای تغییر	عوامل اصلی موفقیت برای تغییر
<p>آیا رهبری داریم که مالک تغییر و مدافع آن باشد؟                      " " که آشکارا خود را متعهد به وقوع تغییر بدانند؟                      " " که منابع لازم برای تداوم تغییر را تأمین کنند؟                      " " که وقت و همت شخصی خود را وقف پیگیری تغییر کنند؟</p>	<p>رهبری تغییر                      (چه کسی مسئول است؟)</p>
<p>آیا کارکنان دلیل تغییر را می‌دانند؟                      " " اهمیت آن را تشخیص می‌دهند؟                      " " اثر مثبت آن را در کوتاه مدت و بلند مدت بر خود و سازمان درک می‌کنند؟</p>	<p>ایجاد نیاز مشترک                      (به چه دلیل؟)</p>
<p>آیا کارکنان برون‌داد تغییر را به شکل رفتاری می‌بینند؟                      (به صورت کارهایی که بر اثر تغییر به شکلی متفاوت انجام می‌دهند)                      " " از توفیق حاصل از تغییر هیجان‌زده می‌شوند؟                      " " می‌دانند که تغییر چه پیامد مثبتی برای مشتریان و دیگر عوامل ذینفع دارد؟</p>	<p>ایجاد چشم‌انداز                      (در اثر تغییر چه وضعی پیش می‌آید؟)</p>
<p>آیا حامیان تغییر می‌دانند که برای به‌ثمر رسیدن تغییر چه کس دیگری باید در برابر تغییر متعهد باشد؟                      " " نحوه ایجاد همبستگی برای حمایت از تغییر را می‌دانند؟                      " " توانایی استفاده از حمایت افراد با نفوذ در سازمان را دارند؟                      " " توانایی ایجاد ماتریس مسئولیت برای ایجاد تغییر را دارند؟</p>	<p>پویا کردن تعهد                      (در فرایند تغییر چه کسانی دیگری باید درگیر شوند؟)</p>
<p>آیا حامیان تغییر می‌دانند که این تغییر را چگونه با سایر نظامهای مدیریت نیروی انسانی مانند امور کارکنان، آموزش، ارزشیابی، پاداش‌دهی، ساختار و ارتباطات ربط دهند؟                      " " نتایج نظام‌مند تغییر را تشخیص می‌دهند؟</p>	<p>اصلاح نظامها و ساختارها                      (تغییر، چگونه نهادینه شود؟)</p>
<p>آیا حامیان تغییر ابزار سنجش میزان توفیق تغییر را در اختیار دارند؟                      " " برنامه‌ای برای سنجش پیشرفت در مقابل نتایج تغییر و فرایند کاربری را در اختیار دارند؟</p>	<p>نظارت بر پیشرفت                      (چه طور آن را بسنجیم؟)</p>
<p>آیا حامیان تغییر نخستین مراحل شروع تغییر را می‌شناسند؟                      " " دارای برنامه‌های کوتاه و بلندمدت برای توجه به تغییر دارند؟                      " " برای سازگار ساختن تغییر در مرور زمان برنامه‌ای دارند؟</p>	<p>پایدار کردن                      (چگونه آغاز شود و ادامه یابد؟)</p>

## نمودار عدم پیشرفت ابتکار تغییر

متخصصان مدیریت نیروی انسانی یک شرکت، از این نمودار برای کمک به مدیریت ارشد در جهت درک عدم پیشرفت ابتکار تغییر استفاده کردند



بعد، واحد مدیریت یک طرح اجرایی را برای پیشرفت ابتکار تغییر به مدیریت ارشد ارائه داد. از این رو، واحد مدیریت دخالتی در تعیین نوع دگرگونی نداشت ولی شرایطی را به وجود آورد که در آن فرایند تغییر روشن و شفاف باشد.

شاید دشوارترین و مهمترین چالش اغلب شرکتها در عصر ناپایداری، تغییر فرهنگ خود آنها باشد. برای آفرینش فرهنگ جدید، واحد مدیریت باید فرایند چهار مرحله‌ای زیر را دنبال کند:

۱. مفهوم دگرگونی فرهنگی را تعریف و مشخص کند.

۲. ثابت کند که دگرگونی فرهنگی میرمترین نیاز کسب و کار است.

۳. فرایندی را تعریف کند که ضمن ارزیابی فرهنگ جاری، فرهنگ مطلوب را نیز بسنجد و بتواند فاصله بین دو فرهنگ را مشخص کند.

۴. رویکردهای جایگزین دگرگونی فرهنگی را مشخص کند.

واحد مدیریت نیروی انسانی در تحولی که در

سال مدیریت اعلام کرد که ابتکار و دگرگونی هنوز از مرحله حرف به عمل نرسیده است. کارشناسان مدیریت نیروی انسانی از مدیریت خواستند که چند ساعتی را صرف پاسخ گفتن به پرسشهای مدل تغییر بکنند. (به نمودار عدم پیشرفت ابتکار تغییر در شرکت آنها توجه کنید)، بررسی و تحلیل نشان داد که تا زمانی که مدیریت ارشد به چندین پرسش مهم پاسخ ندهد، ابتکار تنوع نتیجه‌بخش نخواهد بود. برخی از این پرسشها عبارت‌اند از:

● چرا ما دنبال تنوع و دگرگونی هستیم؟  
● فایده تنوع برای کسب و کار و مشتریان ما در چیست؟

● بهترین نوع دگرگونی برای سازمان ما چیست؟

● چه کسی (یا کسانی) باید برای تحقق این نوع از آن حمایت کنند؟

کارشناسان مدیریت نیروی انسانی چند ساعتی را به گفتگوی سازنده با گروه مدیران ارشد، برای یافتن پاسخ پرسشهای بالا صرف کردند. اندکی

نیروی انسانی مستلزم دگرگونی بنیادی در اندیشه و رفتار متخصصان آن است. اما چه بسا ایفای این مسئولیت مستلزم تغییر دیگری نیز باشد و آن تغییر در توقع و انتظار مدیران ارشد، نسبت به واحد مدیریت و تغییر در رفتار آنان با کارکنان این واحد مدیریت است. آن چه در زیر می‌آید چهار روش است که مدیران ارشد عملیات از طریق آنها می‌توانند شرایط و فضایی را فراهم سازند که در آن، واحد مدیریت نیروی انسانی به جای تمرکز بر فعالیتها بتواند بر برون‌داده‌ها تمرکز کند.

#### تفہیم اهمیت مقولات فکری به سازمان

برای آن که واحد مدیریت جدی گرفته شود مدیران ارشد باید اعتقادشان به مقولات و تکالیف این واحد را به طور علنی بروز بدهند و قبول کنند که اموری چون دگرگونی فرهنگ و سرمایه‌گذاری فرهنگی و فکری برای بقا و توفیق کسب و کار ضروری هستند. مدیران عملیات می‌توانند این باورها را به چند طریق بروز دهند. آنها می‌توانند به طور جدی در مورد توانایی سازمان در ارزش آفرینی برای سرمایه‌گذاران، مشتریان و کارکنان سخن بگویند. می‌توانند از وقت و همت خود برای حصول اطمینان از طرح و اجرای دگرگونیهای سازمانی مایه بگذارند. می‌توانند دست‌اندر کاران واحد مدیریت نیروی انسانی را در مباحثات مربوط به استراتژی شرکت دهند و به صراحت اعلام کنند که بدون همکاری و کمک واحد مدیریت، استراتژی از مرحله حرف به مرحله عمل نخواهد رسید.

سال ۱۹۹۴ در یک شرکت بزرگ فروشگاهی زنجیره‌ای «سیرز»<sup>۱</sup> در امریکا آغاز شد و کسب و کار آن را دگرگون کرد نقش اساسی داشت. برای ساده کردن کار نخستین مسئولیتی که واحد مدیریت برعهده گرفت وادار ساختن سازمان به ابهام‌زدایی و تعریف مفهوم فرهنگ بود. صد نفر از ارشدترین مدیران شرکت با کمک واحد مدیریت وارد مباحثات شدند و به پرسشهای زیر پاسخ دادند:

- ما می‌خواهیم مشتریان ما را به خاطر سه چیز بشناسند آن چیزها کدام‌اند؟
- در میان آن سه، کدام یک در سطح جهانی است؟

سرانجام فرهنگ شرکت این طور تعریف شد: «حضور شرکت در اذهان بهترین مشتریان». بررسیهای واحد مدیریت نشان داد که افزایش هر چند اندک در میزان وفاداری کارکنان سبب افزایش چشمگیر در میزان وفاداری مشتریان و سود شرکت می‌شود. داده‌ها به روشنی نشان می‌دهند که ایجاد تسهول آن شرکت بر کارکنان، مشتریان، و سرمایه‌گذاران اثر چشمگیری داشته است. واحد مدیریت شرکت، دگرگونی فرهنگی را به ششون دیگر نیز تسری داد. اما این جزئیات ویژه به اندازه آثار و پیامد آنها اهمیت ندارد. واحد مدیریت می‌تواند معمار فرهنگهای جدید باشد، اما برای این کار باید هدفش را دوباره تعریف کند. در واقع، هر نیاز به مسئولیت جدید برای واحد مدیریت مستلزم یک چنین تعریف جدیدی است، و برای این کار مدیران ارشد باید موافق و همراه باشند.

#### چهار تغییر در سیاست

تحقق مسئولیت و وظیفه جدید واحد مدیریت

## تعریف صریح وظایف واحد مدیریت و مسئولیت این مدیریت در بوابه نتایج آن

گفتن این که واحد مدیریت مسئول مشارکت دادن کارکنان در کارهاست با معین کردن هدف مشخص (مثلاً ده درصد افزایش روحیه کارکنان) خیلی فرق دارد. وقتی چنین هدفی مشخص شد باید، در صورت تحقق نیافتن، علت آن پیگیری شود. نقش جدید واحد مدیریت درست مثل هر فعالیت جدید دیگر در عالم کسب و کار است. مدیران می‌توانند احتمال موفقیت شرکت در دست‌یابی به هدفها را بیشتر کنند به شرطی که دقیقاً معلوم کنند که از واحد مدیریت چه انتظاری دارند و سپس کار را دنبال، ارزیابی و عملکرد آنها را تشویق یا تنبیه کنند.

## سرمایه‌گذاری در نوآوریهای واحد مدیریت

واحد مدیریت هم مثل هر بخش دیگر سهمی از تکنولوژی و تجارب جدید دارد. مدیران ارشد باید همواره به این موضوع توجه کنند. کنفرانسها و مجلات مربوط به مدیریت برای آشنایی با تازه‌های واحد مدیریت نیروی انسانی، همواره مفید بوده‌اند اما مدیران ارشد باید از تحولات و نوآوریهای واحد مدیریت در شرکتهای دیگر هم آگاه باشند. سرمایه‌گذاری در موضوعات جدید در واحد مدیریت می‌تواند نشان‌دهنده علاقه مدیریت به کار و فعالیت این واحد تلقی شود و این اطمینان را به وجود آورد که این واحد، ابزار، اطلاعات و فرایندهای ضروری را برای اجرای مسئولیت جدید خود در اختیار دارد.

پس از شناسایی روالهای جدید، مدیران تولید باید از واحد مدیریت بخواهند که خود را با آنها

تطبیق دهند، نه این که صرفاً آنها را اتخاذ کنند. اغلب، واحد مدیریت با فراگرفتن یک تجربه یا نوآوری تازه، عیناً آن را تقلید می‌کنند. این کار معمولاً به شکست و تضعیف روحیه می‌انجامد. در عوض سرمایه‌گذاری در عملیات جدید واحد مدیریت باید نه تنها در جهت فراگرفتن این که چه چیزی در جاهای دیگر کارآمد است باشد بلکه باید در این جهت نیز باشد که چگونه روال جدید باید در یک موقعیت رقابتی منحصر به فرد مؤثر بیفتد.

## ارتقا و ترفیع متخصصان واحد مدیریت

سرانجام دشوارترین اما شاید مهمترین کاری که مدیران ارشد می‌توانند انجام بدهند تا مدیریت نیروی انسانی بتواند وظیفه و مسئولیت جدید خود را ایفا کند، ارتقای کیفیت کار کارکنان خود مدیریت نیروی انسانی است. در بیشتر موارد، واحدهای مدیریت نیروی انسانی همانند کامپیوترهایی هستند که از قطعات کار کرده و مستعمل سر هم شده باشند. ممکن است این قطعات به طور مجزا بتوانند کار کنند اما با هم همخوانی نداشته باشند. اگر از واحد مدیریت انتظار و توقع بیشتری داریم باید متخصصانی با کیفیت و صلاحیت بالا انتخاب کنیم. شرکتهای آلمانی لازم دارند که با کسب و کار آنها آشنا باشند، نظریه و عملکرد واحد مدیریت را درک کنند؛ بتوانند فرهنگ کاری ایجاد کنند و امکان دگرگونی را فراهم سازند و در عین حال دارای اعتبار شخصی باشند. گاهی این آدمها در بافت موجود مدیریت وجود دارند و کافی است که آموزش لازم به آنها داده شود. در سایر موارد باید آنها را از سایر بخشها به واحد مدیریت منتقل کرد. و یا اگر افراد

می‌آفرینند تبیین کنند. باید سازوکارهایی فراهم کنند که به نتایج سریع بینجامد. باید اثربخشی خود را در افزایش قدرت رقابت کسب و کار سازمانشان بسنجند و فقط به تأمین آسایش کارکنان بسنده نکنند، باید در فکر ایجاد تحول فرهنگی باشند نه فقط به فکر تشبیت، طراحی مجدد یا کوچک کردن سازمان.

مدیران ارشدی که ارزش اقتصادی را تشخیص می‌دهند و محاسن سرمایه‌فکری و نیز توانایی سازمان را برای مشتریان خود درک می‌کنند باید سطح توقع خود را نسبت به مدیریت نیروی انسانی افزایش دهند. آنها باید در واحد مدیریت انسانی نیز همانند سایر بخشهای سازمان سرمایه‌گذاری کنند. آنها باید تعبیر قالبی رایج در مورد مدیریت نیروی انسانی به عنوان یک واحد نالایق، نامؤثر، و هزینه‌بر را کنار بگذارند. اکنون باید از مرز این تعبیر قدیمی گذشت و از تواناییهای مدیریت نیروی انسانی به طور کامل بهره‌برداری کرد.

واجد شرایط در درون سازمان پیدا نشد، آنها را از خارج سازمان استخدام کرد. در نتیجه واحد مدیریت نیروی انسانی نمی‌تواند بدون تخصص لازم، نقش خود را توسعه دهد. مشارکت در تدوین استراتژی مستلزم داشتن حدی از دانش درباره استراتژی، بازار و اقتصاد است. تخصص‌یافتن در امور اداری مستلزم داشتن حدی از دانش درباره طراحی مجدد و آشنایی با پیچیدگیهای اجزای کار است. اگر قرار باشد که واحد مدیریت در دگرگونی واقعی مؤثر بیفتد باید متشکل از افرادی باشد که مهارت و اعتماد به نفس لازم را برای انجام کار دارند و البته مورد احترام نیز باید واقع شوند که غالباً چنین نیست.

### کاری سخت در پیش است

اعضای واحد مدیریت برای برآوردن توقعات روزافزون سازمان باید حرفه‌ای عمل کنند. کسانون توجه آنها باید عمدتاً نتیجه‌کار باشد نه صرفاً انجام آن. آنها باید نقش خود را در قالب ارزشی که

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی